

Leiderschap bij dS+V, Gemeente Rotterdam



Een onderzoek naar veranderingen in leiderschap bij de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting van de Gemeente Rotterdam.

Leiderschap bij dS+V, Gemeente Rotterdam

Naam: Anouk van Roon
Studentnummer: 292136ar
Studie: Bestuurskunde
Master: Arbeid, Organisatie en Management
Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam
Scriptiebegeleider: dr. F.A. Boons

Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Titel	Ondertitels	Pagina
Algemeen			
	Voorwoord		1
	Samenvatting		2
Hoofdstuk 1 Inleiding 4 t/m 9			
	1.1 Aanleiding onderzoek		4
	1.2 Specifieke problemen dS+V		5
	1.3 Probleemstelling		7
		1.3.1. Deelvraag 1	7
		1.3.2. Deelvraag 2	7
		1.3.3. Deelvraag 3	7
		1.3.4. Deelvraag 4	7
		1.3.5. Deelvraag 5	8
	1.4. Methode van onderzoek		8
	1.5. Relevantie		9
	1.6. Leeswijzer		9
Hoofdstuk 2 Het theoretisch kader 10 t/m 23			
	2.1. Inleiding		10
	2.2. Overzicht van de gebruikte theorieën		
		2.2.1. Leiderschap	10
		2.2.2. "Unlearning"	15
	2.3. Operationalisatie theoretisch kader		20
Hoofdstuk 3 De dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting en het verandertraject 24 t/m 40			
	3.1. Inleiding		24
	3.2. De dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting		
		3.2.1. Algemene schets organisatie	24
	3.3 Het verandertraject		
		3.3.1. Geschiedenis dS+V en schets van problemen/redenen voor verandertraject	26
		3.3.2. Het verandertraject bij dS+V, gemeente Rotterdam.	30
		3.3.3. Conclusie	39
Hoofdstuk 4 Analyse van leiderschap en "unlearning" 41 t/m 54			
	4.1. Inleiding		41
	4.2. Leiderschap		
		4.2.1. Leiderschap en een leider volgens dS+V	41
		4.2.2. Persoonskenmerken van leiders	42
		4.2.3. Vaardigheden van leiders	45
		4.2.4. Verschillende leiderschapstijlen	47
	4.3. Unlearning		
		4.3.1. Frame-breaking	49
		4.3.2. Habit-breaking	51

4.3.3.System-breaking 52

4.4. Conclusie 53

Hoofdstuk 5	Conclusies en aanbevelingen	55 t/m 61
	5.1.Inleiding	55
	5.2. Probleemstelling en Deelvragen	
	5.2.1. Deelvraag 1	55
	5.2.2. Deelvraag 2	55
	5.2.3. Deelvraag 3	56
	5.2.4. Deelvraag 4	56
	5.2.5. Deelvraag 5	58
	5.3. Algemene probleemstelling	60
	Literatuurlijst	62
	Bronvermelding	64
	Begrippenlijst	66

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, geschreven in het kader van de afronding van mijn studie Bestuurskunde; Master Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze masterstudie valt binnen de opleiding Bestuurskunde. Na een lange tijd van zeer hard werken is mijn scriptie dan eindelijk afgerond. Uiteraard was de afronding van mijn scriptie niet tot stand gekomen zonder de hulp van een aantal personen en organisaties.

Allereerst wil ik de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting bedanken. In het bijzonder de personen die mij gedurende mijn stage hebben begeleid, de personen die ik heb mogen interviewen en de personen die mij aan relevante informatie hebben geholpen voor mijn onderzoek.

Daarnaast wil ik ook mijn begeleider de heer F.A. Boons bedanken voor zijn begeleiding en adviezen. Ook mijn tweede lezer de heer V.M.F. Homburg wil ik bedanken voor zijn tips en aanbevelingen.

Ik wil ook nog alle andere personen bedanken die mij geholpen hebben bij het afronden van mijn scriptie. Zij het door het nalezen van mijn geschreven stukken of door extra informatie aan te leveren.

Ten slotte wil ik ook mijn thuisfront bedanken. Ondanks het feit dat het afronden langer geduurd heeft dan gepland was, zijn zij mij toch altijd blijven steunen.

Anouk van Roon
15-09-2008

Samenvatting

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de dS+V nog een lange weg te gaan heeft voor het de gewenste manier van leidinggeven goed kan gaan implementeren in de organisatie. Binnen de dienst heerst onduidelijkheid over het veranderingstraject rondom leiderschap. Bij de dS+V zal de komende jaren meer aandacht besteed moeten worden aan leiderschap. De huidige situatie laat zien dat er geen bedrijfsbrede visie op leiderschap aanwezig is. Daardoor hanteren de leidinggevendenden ieder een eigen manier van leidinggeven. Ook is er vanuit de dienst te weinig ondersteuning voor leidinggevendenden bij het ontwikkelen van de bedrijfsbrede visie op leiderschap.

Op het gebied van “unlearning” (het afleren van de oude manier van leidinggeven en het creëren van ruimte voor de nieuwe manier van leidinggeven) is ook te weinig gedaan. De dienst heeft sinds haar oprichting verandering na verandering moeten ondergaan. Deze veranderingen hebben de verschillende directies van de dS+V ingezet om problemen zoals het ontbreken van samenhang in de organisatie en verkokering tegen te gaan. Het ontbrak de dienst namelijk aan onderlinge samenwerking tussen de afdelingen en de managers en werd er op “eilandjes” gewerkt. Om deze problemen tegen te gaan besloot de huidige directie van dS+V in 2004 te starten met het verandertraject. Het leiderschap, wat onder het cultuurgedeelte van het verandertraject valt, is daar een onderdeel van. De directie van de dienst wilde een nieuwe manier van leidinggeven invoeren om daarmee effectiever en efficiënter te kunnen gaan werken. Door het opsplitsen van de oude functie van de lijnmanager hoopte de dienst hiermee een stap in de goede richting te zetten. De lijnmanager werd peoplemanager en moest zich alleen nog met de menselijke kant van leidinggeven bezighouden. De deskundige kant van het leidinggeven werd doorgeschoven naar de project- en opdrachtmanagers.

Voor het invoeren van een nieuwe leiderschapstijl is het afleren van de oude leiderschapstijl noodzakelijk. Aan het afleren (“unlearning”) van de oude leiderschapstijl heeft de dienst te weinig aandacht besteed. Nergens in het traject is terug te vinden hoe de ondersteuning zal zijn voor de “nieuwe” leidinggevendenden om de nieuwe leiderschapstijl aan te leren. Alle aandacht van de directie lijkt naar het structuurgedeelte van het verandertraject te zijn gegaan. Het gevolg daarvan is dat het onderdeel leiderschap heel beknopt en globaal is uitgewerkt. Uit de interviews komt naar voren dat er veel onduidelijkheid is onder de leidinggevendenden over de nieuwe leiderschapstijl. Volgens de geïnterviewden neemt de directie geen houding in ten opzichte van het leiderschapstraject, de verwachtingen van de directie naar de leidinggevendenden zijn niet duidelijk gecommuniceerd en er is geen trainingstraject opgezet die bijdraagt aan het afleren (“unlearnen”) van de oude leiderschapstijl. Niet alleen het ontbreken van sturing door de directie in het leiderschapstraject maakt “unlearning” moeilijk. Een aantal van de leidinggevendenden die voorheen al een leidinggevende functie had is opnieuw in een leidinggevende functie terecht gekomen. Deze personen hebben hierdoor al een eigen manier van leidinggeven die kan botsen met de nieuwe leiderschapstijl die de directie met het verandertraject wil invoeren. De nieuwe leidinggevendenden daarentegen moeten nog een eigen leiderschapstijl vinden. Door het ontbreken van verplichte trainingen voor alle leidinggevendenden en sturing van de directie kan de oude manier van leidinggeven (een gewoonte) niet afgeleerd worden en de nieuwe leiderschapstijl aangeleerd worden. Zolang de directie geen duidelijke positie inneemt in en meer sturing geeft aan het leiderschapstraject zullen de oude gewoonten, systemen en het raamwerk blijven bestaan.

De dienst Stedenbouw doet er goed aan om het ingezette verandertraject rondom leiderschap stil te leggen tot duidelijk is wat de stand van zaken is. De directie van dS+V moet een leidende rol aannemen in het leiderschapstraject door allereerst te gaan kijken wat hun eigen rol in dit traject is. Zij zullen vervolgens een houding ten opzichte van het traject moeten innemen en hier achter blijven staan tot het traject afgerond is. Daarnaast zal de directie de managementleergangen weer in moeten voeren en hierin de bedoeling van het leiderschapstraject kenbaar maken aan de leidinggevendenden.

Door het verplicht stellen van deze leergangen worden ook meer ervaren leidinggevendenden betrokken bij het aanleren van de nieuwe leiderschapsstijl. Met deze managementleergangen wordt niet alleen het “unlearnen” van de oude stijl en het aanleren van de nieuwe leiderschapsstijl gestimuleerd, ook de samenwerking tussen de managers kan met een verplichte leergang bevorderd worden. Dit heeft weer een positieve uitwerking op de (ontbrekende) samenhang in de organisatie. De directie van de dienst moet actief gaan verbieden en straffen als blijkt dat leidinggevendenden na het volgen van de managementleergangen blijven teruggrijpen op de oude leiderschapsstijl. Zolang dat niet gedaan wordt heeft de nieuwe leiderschapsstijl geen ruimte om ingevoerd te worden.

De directie van dS+V doet er verstandig aan om de komende jaren extra aandacht te besteden aan “unlearning” wil men de nieuwe leiderschapsstijl integreerbaar krijgen voor dS+V.

Aanpak onderzoek

Voor het doen van onderzoek voor deze scriptie is gebruik gemaakt van een literatuurstudie en het afnemen van interviews bij werknemers van de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting. Bij de literatuurstudie is gezocht naar informatie over de dS+V, theorieën over leiderschap en het afleren van ongewenste vormen hiervan en naar relevante artikelen bij de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting. Er is gezocht in boeken en tijdschriften en via zoeksystemen op internet. Al deze informatie is vervolgens geanalyseerd. Voor het opstellen van de interviewvragen is gebruik gemaakt van de verzamelde informatie over leiderschap en de dienst, gericht op het onderzoek en het beantwoorden van de probleemstelling.

Door al deze informatie uit de literatuur, uit verslagen van de dS+V en uit de afgenomen interviews te vergelijken met elkaar is aan het eind van deze scriptie een oordeel gegeven over het verandertraject met betrekking tot leiderschap bij de dS+V. Naar aanleiding van dit oordeel zijn er aanbevelingen gedaan ter verbetering van het leiderschapstraject en “unlearning”.

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1. Aanleiding van het onderzoek

Anekdote: "Reorganisatie ministerie van Justitie"¹

In 1994/1995 heeft er op het ministerie van Justitie een grote reorganisatie plaatsgevonden. Onder leiding van de minister van Justitie, mevrouw Sorgdrager, en de secretaris-generaal, de heer Suyer, werd de reorganisatie doorgevoerd.

De belangrijkste uitgangspunten voor de reorganisatie bij Justitie waren:

- Scheiding tussen beleid en uitvoering
- Verzelfstandiging van de uitvoering
- Aansturing op hoofdlijnen
- Integratie van beleid

Een van de onderdelen van deze reorganisatie was de verzelfstandiging van de uitvoerende diensten van het ministerie van Justitie. Door het scheiden van beleid en uitvoering kregen de directies van de uitvoerende diensten meer autonomie. Men hoopte dat deze groei in autonomie ook zou leiden tot verbeteringen op het gebied van kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie. Daarnaast hoopte men bij het ministerie dat uitvoerende diensten losser komen te staan van het politieke spel en hierdoor beter aan hun eigenlijke werk (uitvoerend operationeel) toe zouden komen. De diensten gingen product- en outputgericht werken en werden daar ook op afgerekend.

De "Integratie van beleid" richtte zich vooral op het tegengaan van de verkokering die was ontstaan. Er moest een nieuwe bestuursraad komen waarin de ambtelijke top van secretaris-generaal en directeuren-generaal als collegiaal team ging fungeren. Daarnaast zouden portefeuilles worden gewisseld om zo (verdere) verkokering tegen te gaan.

Het ministerie kreeg ook een nieuwe organisatiestructuur aangemeten. Deze reorganisatie heeft nog voort geduurd tot na 1998.

Reorganisaties zijn in de praktijk aan de orde van de dag. In het kader is een reorganisatie beschreven die heeft plaatsgevonden bij het ministerie van Justitie. Maar ook op bijvoorbeeld gemeentelijk niveau wordt volop gereorganiseerd. In deze scriptie staat een reorganisatie bij de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V) centraal. Bij dS+V heeft deze reorganisatie de naam "verandertraject" gekregen. Een van de punten die aanleiding was voor het verandertraject was ook het onderwerp verkokering. Net als bij het ministerie wilde de directie van dS+V de verkokering die al jaren binnen de dienst heerste tegen gaan om samenwerking en samenhang te stimuleren. Het doel was een efficiënte en effectieve organisatie, die de door de opdrachtgevers opgelegde taken goed verwerkt.

Het is niet de eerste verandering die de dienst doormaakt. Uit het historisch overzicht, dat door de dienst is bijgehouden, blijkt dat de dienst sinds het ontstaan continue reorganiseert/ verandert. Dit heeft onder andere te maken met veranderingen in de politieke sfeer: andere politieke opdrachtgevers, maar ook met veranderingen in de samenleving. De burgers zijn mondiger geworden en een organisatie als dS+V moet daarop inspelen om goed te blijven functioneren.

¹ Kickert, Walter. J.M., 2002, "Verhalen van Verandering; Sociale reconstructie van reorganisaties op de ministeries van Justitie - Landbouw, Natuurbeheer en Visserij - Onderwijs en Wetenschappen - Volksgezondheid, Welzijn en Sport". Elsevier bedrijfsinformatie bv, 's-Gravenhage.

Ondanks deze veranderingen blijken de problemen uit het verleden hardnekkiger te zijn dan verwacht. Het gevolg hiervan is dat problemen als verkokering blijven terugkomen.

In 2004 is er door de directie opnieuw een verandering ingezet. Deze verandering was enerzijds noodzakelijk om tegemoet te komen aan de wensen van de nieuwe politieke opdrachtgevers en anderzijds om tegemoet te komen aan de wensen van de veranderde samenleving. Het verandertraject dat in 2004 is ingezet is hield in dat er zowel in de structuur als ook in de cultuur veranderingen zouden gaan plaatsvinden. De dienst ging van een organisatie die het ketenmanagement hanteerde naar een matrixorganisatie. Dit hield in dat er op een nieuwe manier gewerkt zou worden om zo een meer efficiënte en effectief werkende organisatie te worden. Naast de verandering in structuur werd ook de cultuur meegenomen in het verandertraject. Bij de dienst zou een poldercultuur heersen waarin iedereen over alles zou mee willen praten en beslissen. Maar tegelijkertijd werd er op eilandjes gewerkt: verkokering. Deze cultuur ging niet samen met de voorgenomen structuurveranderingen of de transformatie tot een efficiënt en effectief werkende organisatie. Daarom werd het ook veranderen van de cultuur binnen de dienst een speerpunt bij het ingezette verandertraject. Een onderdeel van dit “cultuurtraject” was leiderschap. Dit was te weinig aanwezig of alleen op de eigen afdeling.

Het onderwerp leiderschap in relatie tot de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting zal het onderwerp van deze scriptie zijn. In combinatie met een stage bij de dS+V is de theorie getoetst aan de werkelijkheid. Gedurende deze stage stond het cultuurgedeelte van het verandertraject, met name het onderdeel leiderschap, centraal. Het structuurgedeelte van het verandertraject stond al helemaal en was al ingevoerd. Aan het cultuurgedeelte werd nog hard gewerkt. Op deze manier is ook de interesse voor het onderwerp leiderschap ontstaan waar deze scriptie over gaat.

In de hierop volgende hoofdstukken zal leiderschap bij dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting, Gemeente Rotterdam gaan onderzoeken. Ik zal dat stapsgewijs doen om zo de door mij geformuleerde onderzoeksvraag beantwoord te krijgen.

1.2. Specifieke problemen dS+V

In 2004 is bij de dienst, in opdracht van de directie, een verandertraject ingezet om de geconstateerde problemen aan te pakken en van de dienst een beter en efficiënter draaiende dienst te maken. In dit verandertraject werd aandacht besteed aan zowel de structuur van de organisatie als de cultuur binnen de organisatie. De directie heeft hiertoe besloten na uitvoering van een intern onderzoek (door middel van een tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers en een historieonderzoek) en aan de hand van feedback van externe partijen (bijvoorbeeld opdrachtgevers). Uit deze onderzoeken bleek dat er op het niveau van de structuur en cultuur bij de dienst grondige veranderingen nodig waren. Er bleken veel zaken op bijvoorbeeld leidinggevend, operationeel en administratief niveau niet zo te verlopen als de directie het graag zou willen. Hier wordt in hoofdstuk 3 van deze scriptie dieper op ingegaan. Het verandertraject is nog niet afgerond en loopt op moment van schrijven nog steeds.

Het gedeelte van het verandertraject dat zich richt op de organisatiestructuur is al voltooid. Het cultuurgedeelte is al wel van start gegaan, maar is nog niet afgerond. Een onderdeel in dit deel van het verandertraject (en door de directie aangemerkt als knelpunt in de organisatie) is leiderschap en de ontwikkeling hiervan.

Het veranderteam heeft, samen met de directie, een visie op leiderschap opgesteld. Deze visie stelt dat leidinggevenden zich meer bezig moeten gaan houden met “peoplemanagement” en de missie van de dienst beter uit moeten dragen naar afdelingsniveau. Met deze visie hopen de directie en het veranderteam dat leiderschap beter toepasbaar, begrijpbaar en bereikbaar gemaakt kan worden.

Er is door de directie en het veranderteam n.a.v. het uitgevoerde onderzoek binnen de dienst geconstateerd dat vooral bij het Management Team (de verschillende afdelingshoofden) de manier van leidinggeven nog niet geïntegreerd is. Bij het Management Team (MT) spelen nog vragen over wat de directie bedoelt met "het nieuwe leiderschap". Daarnaast is het onduidelijk wat de directie van het MT verwacht met betrekking tot het leidinggeven. Ook wil het MT graag weten wat de visie van andere leidinggevendenden op leidinggeven en leiderschap is. De leidinggevendenden zouden hierover graag meer duidelijkheid krijgen van de directie. Ook hebben zij behoefte aan kaders die zij kunnen gebruiken bij het invoeren van een nieuwe vorm van leiderschap.

In de oude situatie (voordat het trainingstraject werd ingezet) was de leidinggevende (afdelingshoofd) hoofdelijk verantwoordelijk voor alles. De leidinggevende was zowel bezig met de menselijke kant als met de inhoudelijke (deskundige) kant van leidinggeven. Dit leverde een hoop problemen op. De leidinggevendenden kregen zoveel werkzaamheden opgelegd dat er op een gegeven moment zaken bleven liggen. De leidinggevende werden door deze te hoge werkdruk uit noodzaak gedwongen om keuzes te maken in hun werkzaamheden. Het gevolg van deze keuzes in de eigen werkzaamheden was dat er door de leidinggevendenden vaak gekozen werd voor de "leuke" dingen. Met "leuke" dingen worden de inhoudelijke (deskundige) kant van het leidinggeven bedoeld. De "menselijke" kant van leidinggeven (noodzakelijke zaken als functioneringsgesprekken, confrontatie- en beoordelingsgesprekken en ook het aanspreken, stimuleren en activeren van medewerkers) werd vergeten of expres vermeden.

Een ander punt dat naar voren kwam uit het onderzoek voorafgaand aan het verandertraject was dat ieder afdelingshoofd op zijn of haar manier leiding gaf. Ook dit zorgde voor verwarring onder het personeel. Daarnaast werd ook duidelijk dat de bureauhoofden geen contact met elkaar hadden, maar zich alleen met hun eigen afdeling en taken bezig hielden. Het gevolg was het ontstaan van verkokering tussen de afdelingen.

In het verandertraject is de "oude functie" van leidinggevende opgedeeld in meerdere functies zodat ook de menselijke kant meer aandacht kan krijgen. Door deze omzetting is het afdelingshoofd een "peoplemanager" geworden. Voor de rest van de taken zijn nu meerdere functies gecreëerd: de accountmanager, de expert, bureauhoofd en projectmanager. Voorheen was het afdelingshoofd voor alles verantwoordelijk. Als "peoplemanager" kunnen de afdelingshoofden zich meer bezighouden met het personeel en het aansturen hiervan. Helaas blijkt uit de praktijk dat het functioneren als "peoplemanager" en het aansturen van het personeel op de afdelingen nog niet naar wens verloopt. De "nieuwe" leidinggevendenden zijn nog wat onwennig in het uitvoeren van hun nieuwe taken en weten vaak niet hoe ze hun taken moeten aanpakken.

In de documenten verkregen van dS+V wordt een beeld geschetst van een leidinggevende en wat deze persoon nu eigenlijk doet. In de zoektocht in de literatuur komen vaak bepaalde eigenschappen aan bod die leiders moeten bezitten om een (goede) leider te kunnen zijn. Hierbij moet men denken aan vaardigheden als materiedeskundigheid, analytisch vermogen, overtuigingskracht, sociale vaardigheid en motiverend vermogen. Als de informatie uit documenten van dS+V en de gevonden informatie uit de literatuurstudie naast elkaar gelegd worden dan komen daar verschillen uit naar voren.

De dienst wil een nieuwe manier van leiderschap invoeren. Voor er dit nieuwe leiderschap aangeleerd kan worden zal de oude manier afgeleerd moeten worden. In de literatuur wordt dit afleren: "Unlearning" genoemd. Door de literatuur over "Unlearning" naast de informatie over het verandertraject bij dS+V te leggen wordt duidelijk of er bij de dienst aan afleren gedaan wordt of dat er aan gewerkt moet worden.

1.3. Probleemstelling

Het veranderteam bij de dS+V heeft een visie opgesteld rondom leiderschap. Door in de literatuur te kijken naar theorieën over leiderschap en unlearning naast de visie van de dienst te leggen wil ik gaan kijken of deze overeenkomen, of de door de dienst gestelde visie haalbaar is en wat er eventueel nog aangepast zou kunnen worden. Om op deze vragen een antwoord te vinden is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Hoe kan het verandertraject met betrekking tot leiderschap bij dS+V worden beoordeeld?”

Hieruit volgen de volgende deelvragen:

1. *Welke organisatieontwikkelingen hebben zich voorgedaan bij dS+V?*
2. *Welke opvattingen op het gebied van leiderschap bij dS+V te identificeren?*
3. *Welke criteria voor leiderschap en “unlearning” zijn in de literatuur af te leiden?*
4. *In welke mate voldoen de feitelijke ontwikkelingen aan de uit de literatuur afgeleide criteria?*
5. *Welke aanbevelingen zijn op te stellen voor “unlearning” en leiderschap bij dS+V?*

Toelichting deelvragen

1.3.1. Deelvraag 1. Welke organisatieontwikkelingen hebben zich voorgedaan bij dS+V?

Voor de beantwoording van deze vraag zal gebruik gemaakt worden van informatie afkomstig van de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting. Het gaat hierbij om informatie in de vorm van verslagen over de geschiedenis van de dienst en over het verandertraject. Hierbij is gebruik gemaakt van het historische overzicht van de organisatieveranderingen bij dS+V tussen 1974 en 2004. Ook is gebruik gemaakt van de 17 interviews die zijn afgenomen bij medewerkers van dS+V. In hoofdstuk 3 zal deelvraag 1 beantwoord worden.

1.3.2. Deelvraag 2. Welke opvattingen op het gebied van leiderschap zijn bij dS+V te identificeren?

Ook voor de beantwoording van deze deelvraag zal gebruik gemaakt worden van informatie afkomstig van dS+V. Deze informatie bestaat uit gegevens over het verandertraject en gegevens die te herleiden zijn uit de 17 afgenomen interviews bij de dienst. Door het bestuderen van deze gegevens zal naar voren komen hoe de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting aankijkt tegen leiderschap. In hoofdstuk 4 zal vervolgens deelvraag 2 beantwoord gaan worden.

1.3.3. Deelvraag 3. Welke criteria voor leiderschap en “unlearning” zijn in de literatuur af te leiden?

Bij deze deelvraag staan de onderwerpen leiderschap en “unlearning” centraal. Beide onderwerpen staan in betrekking tot de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting van de gemeente Rotterdam. Hieronder (vanaf pagina 20) volgt een overzicht van de theorieën die gebruikt zijn voor de beantwoording van deze deelvraag. Deze deelvraag wordt daarna verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.

1.3.4. Deelvraag 4. In welke mate voldoen de feitelijke ontwikkelingen aan de uit de literatuur afgeleide criteria?

Voor de beantwoording van deze deelvraag zal er gebruik gemaakt worden van de verkregen informatie uit de aangeleverde stukken van dS+V over het verandertraject, de 17 interviews en de gevonden literatuur over leiderschap en Unlearning. Uitwerking van deze deelvraag is terug te vinden in hoofdstuk 2 en hoofdstuk 4.

1.3.5. Deelvraag 5. Welke aanbevelingen zijn op te stellen voor “unlearning” en leiderschap bij dS+V?

Na bestudering en het vergelijken van de gevonden literatuur over leiderschap en unlearning met de informatie afkomstig van dS+V over de geschiedenis van de dienst en het verandertraject kunnen er aanbevelingen gedaan worden. Deze aanbevelingen zijn terug te vinden zijn in hoofdstuk 6 “Conclusies en Aanbevelingen”.

1.4. Methode van onderzoek

Het doel van deze scriptie is het beantwoorden van de opgestelde probleemstelling en de deelvragen beantwoord kunnen gaan worden. De methode die voor het onderzoek in deze scriptie gehanteerd is het doen van documenten onderzoek, het afnemen van interviews en participatie onderzoek.

Bij het documenten onderzoek gaat het om documenten die aansluiten bij de deelvragen en deze uiteindelijk beantwoorden. Er moet gedacht worden aan literatuurstudie; het zoeken naar theorieën en artikelen over leiderschap en Unlearning en wordt er ook gebruik gemaakt van documenten die zijn verkregen via de dS+V. Het gaat hierbij om documenten zoals verslagen over het verandertraject, de geschiedenis van de dienst, het medewerkers tevredenheidonderzoek van 2006, het bestuderen van het interne blad “Plus!” enzovoort.

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van het afnemen van interviews. Er zijn in totaal 17 interviews afgenomen bij medewerkers van verschillende functies van verschillende afdelingen. Er is aan ongeveer 30 personen een email gestuurd met het verzoek om een interview te mogen afnemen. Van deze 30 personen hebben er 17 personen positief op dit verzoek gereageerd. Zodoende zijn er 17 interviews afgenomen. Het doel van deze interviews is een zo goed mogelijk beeld te vormen van een mogelijke impact van het verandertraject op de dS+V, zijn medewerkers en wat de knelpunten zijn. De groep geïnterviewden bestond uit de algemeen directeur, twee afdelingshoofden, acht bureauhoofden, twee opdrachtmanagers, één expert en ook tegelijkertijd OR-voorzitter, drie trainers/coaches (intern en extern) en een P&O consultant. Het aantal geïnterviewden wijkt af van het getal 17 die hiervoor genoemd is. Dit komt omdat er geïnterviewden bij zitten die twee functies vervulden op het moment dat ze werden geïnterviewd. De “normale” medewerkers zijn niet geïnterviewd om dat zij de ontvangers zijn van het leiderschap en niet degenen die de nieuwe manier van leidinggeven aan moeten gaan leren.

Er is daarnaast gebruik gemaakt van een participatie onderzoek. Gedurende een zes maanden durende stage is hiervoor informatie verzameld. De informatie is verzameld door mee te draaien in de dagelijkse werkzaamheden en door samenwerking met medewerkers bij dS+V. Al deze ingewonnen informatie kan nuttig zijn bij het onderzoek naar leiderschap bij de gemeentelijke dienst. Voor de beantwoording van de deelvragen 1 en 2 zal gebruik gemaakt worden van documentenonderzoek. De documenten die hiervoor gebruikt worden zijn van de dS+V afkomstig en gaan over de geschiedenis van de dienst (historisch overzicht) en over het verandertraject (wat houdt het in). En de interviews zullen bij het uitwerken van deze deelvragen meegenomen worden. Voor deelvraag 3 zal vooral gebruik gemaakt worden van documentenonderzoek in de vorm van literatuurstudie. Er is in de literatuur geïnteresseerd naar theorieën en artikelen over leiderschap en Unlearning. De gevonden informatie zal op een duidelijke manier verwerkt worden zodat er voor de beantwoording van deelvraag mee gewerkt kan gaan worden. Bij deelvraag 4 zal gebruik gemaakt worden van documentenstudie, de interviews en het participatie onderzoek. De gevonden theorieën en artikelen over leiderschap en Unlearning worden naast de verkregen documenten van de dS+V en de interviews met medewerkers van de dS+V gelegd om te kijken of er verschillen zijn of niet. De tabellen die in paragraaf 2. 5 weergegeven zijn worden gebruikt om duidelijkheid te krijgen over verschillen tussen theorie en

praktijk en waar deze dan zitten. Bij deelvraag 5 zullen de uitkomsten van het onderzoek bij deelvraag 4 omgezet worden in het doen van conclusies en aanbevelingen.

1.5. Relevantie

De relevantie van dit onderzoek is groot. We leven in een steeds veranderende samenleving en dat heeft ook zijn weerslag op een organisatie als de dS+V. De dienst is een dienstverlenende organisatie en zal zich moeten aanpassen aan de steeds veranderende klant en zijn/haar eisen. Dat houdt dus ook in dat de organisatie op zich goed moet draaien en dat men intern efficiënt te werk moet gaan. Dat houdt ook in dat men intern steeds aanpassingen moet doen om goed te draaien en de klant tevreden te houden. Goed leiderschap is een van de pijlers om een organisatie goed te laten werken en de klant tevreden te stellen.

Wetenschappelijk is het ook een relevant onderzoek aangezien er zoveel geschreven is over leiderschap. Er zijn heel veel theorieën gecreëerd over leiderschap. De vraag is natuurlijk of deze theorieën in de praktijk toe te passen zijn in een organisatie als de dS+V. En of als er een verandering in de organisatie plaats vindt leiders ook in staat zijn om hun oude gewoontes af te leren en nieuwe methoden eigen te maken omwille van de organisatie. En wat is er voor nodig om te Unlearnen en nieuwe dingen aan te leren? Het voorgaande wil ik graag gaan onderzoeken in mijn scriptie.

1.6. Leeswijzer

De scriptie is als volgt ingedeeld. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader behandeld. De theorieën die gebruikt worden voor het beantwoorden van de deelvragen komen aan de orde. In hoofdstuk 3 komt de dS+V als dienst aan bod. De geschiedenis, de dienst als organisatie en het ingezette verandertraject worden in dit hoofdstuk behandeld. In hoofdstuk 4 wordt de gevonden literatuur (theorieën) naast de informatie van dS+V gelegd. Door deze gegevens naast elkaar te leggen worden overeenkomsten en verschillen zichtbaar die helpen bij de beantwoording van de deelvragen, de probleemstelling en het doen van conclusies en aanbevelingen. In hoofdstuk 5 worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. De conclusies worden gedaan aan de hand van de deelvragen. De aanbevelingen worden gedaan aan de hand van de conclusies die uit de beantwoording van de deelvragen zichtbaar worden. De probleemstelling wordt in dit hoofdstuk ook beantwoord. Na hoofdstuk 5 volgt een literatuurlijst, de bronvermelding en een begrippenlijst.

Hoofdstuk 2. Het theoretisch kader

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk komen de theorieën aan bod die gebruikt zijn in het onderzoek naar leiderschap en “unlearning” bij de gemeentelijke dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting. Deze theorieën dragen uiteindelijk bij aan het beantwoorden van de in hoofdstuk 1 geformuleerde onderzoeksvraag en de deelvragen.

2.2. Overzicht van de gebruikte theorieën

De onderstaande literatuur wordt gebruikt voor het beantwoorden van deelvraag 3.

2.2.1. Leiderschap

In de literatuur is een hoop geschreven over leiderschap, wat dit precies is en wat er allemaal bij komt kijken. Een theorie over Leiderschap die dieper in gaat op het onderwerp is de theorie van Ralph Stogdill.

Volgens Ralph Stogdill (1950, p. 3) is leiderschap het proces van beïnvloeding van de activiteiten van een georganiseerde groep in hun pogingen naar doelstelling en doel bereiken. De definitie van Stogdill over Leiderschap heeft drie belangrijke onderdelen erin zitten. De eerste is dat het leiderschap definieert als een inter-persoonlijk proces waarin een individu er op uit is om het gedrag van anderen te vormen en te dirigeren. Als tweede onderdeel zet deze definitie van Stogdill leiderschap in een sociale context in welke de te beïnvloede leden van een groep de ondergeschikten of volgers zijn. En als derde onderdeel creëert deze definitie een criterium voor effectief leiderschap in het bereiken van de gestelde doelen. En dat laatste is een praktische weergave van leiderschaptheorie en onderzoek er naar. Deze theorie laat echter niet duidelijk naar voren komen of leiderschap expliciet iets is voor leiders of ook voor bijvoorbeeld een manager die in de theorie toch weer een andere functie zou bekleden.

In de literatuur wordt nog al eens geprobeerd een onderscheid te maken tussen leiderschap en management. Warren Bennis en Burt Nanus (1985, p21) geven aan dat leiders volgers hebben en managers hebben ondergeschikten. Ze geven ook aan dat de managers de dingen goed doen en de leiders daarentegen de juiste dingen doen. Volgens Bennis en Nanus is de leider de profeet, de katalysator, “the mover-shaker”, gericht op strategie. De manager daarentegen is volgen Bennis en Nanus de uitvoerder, de technicus en probleem oplosser, belast met het hier en nu van het behalen van doelstellingen. John Kotter (1992) gaat verder in op het onderscheid tussen leiders en managers. Hij geeft aan dat een leider een visie en de richting vaststelt, anderen beïnvloed om mee te doen met deze visie, hen inspireert om obstakels te overbruggen en zorgt vaak ook voor positieve radicale verandering. Volgens Kotter (1992) heeft een manager de volgende taken: het creëren en bemannen van de organisatie structuur, het vastleggen van plannen en budgetten, het controleren en in de gaten houden van prestaties en het leveren van orde en voorspelbaarheid. Joseph Rost(1991) vind deze onderverdeling maar niets. Rost geeft aan dat de zienswijze van Kotter het leiderschap prijst en het management minacht.

Zoals bovenstaand zijn er nog meer theorieën in de literatuur te vinden waarin men probeert een duidelijk onderscheid te maken tussen leiderschap en management. Maar is deze echt wel zo zwart-wit als gesteld word door Warren Bennis en Burt Nanus (1985, p21) of Kotter (1992)? De theorie van Mintzberg daarentegen maakt geen onderscheid in leiderschap en management omdat in de praktijk dit namelijk verweven zou zijn met elkaar. Het onderzoek van Henry Mintzberg (1977) naar het onderscheid tussen leiderschap en management suggereert dat in de praktijk het onderscheid tussen leiderschap en management helemaal niet zo duidelijk is als in sommige literatuur en theorieën

gesteld wordt. Mintzberg geeft in zijn onderzoek aan dat het onderscheid vervaagd is en de rollen elkaar overlappen. Hij stelt dat leiderschap een onderdeel is van een gefacetteerde management rol. Een effectieve manager heeft toch een aantal leiderschapskwaliteiten nodig. Mintzberg is van mening dat het conceptuele onderscheid tussen leider en manager zich niet laat vertalen naar de praktijk.

Voor het verdere verloop van het onderzoek naar het onderwerp leiderschap zal de theorie van Mintzberg aangehouden worden. Dit om te voorkomen dat het onderzoek uiteindelijk spaak zal lopen op het onderscheid tussen management en leiderschap. Of dat het hele onderzoek uiteindelijk daar om heen zal worden opgebouwd. Het onderzoek richt zich op het leiderschap bij dS+V en op het aanleren of afleren ervan. Uit persoonlijke ervaringen gedurende de stageperiode bij de dienst is naar voren gekomen dat inderdaad de rollen door elkaar lopen. Er is niet echt een onderscheid te maken tussen een leider of een manager binnen een organisatie. Een leider, denk aan een directeur, heeft ook weer iemand boven zich (in het geval van dS+V, het stadhuis) waardoor ook deze persoon managersrollen op zich zal moeten nemen. Daarom is gekozen om bij wat leiderschap is de theorie van Henry Mintzberg (1977) toe te passen.

Een leider

Leiderschap heeft te maken met aansturen van meerdere mensen om bijvoorbeeld een organisatie draaiende te houden of bepaalde producten te kunnen leveren. Leiderschap wordt uitgeoefend door één of meerdere personen. Deze personen worden ook wel leiders genoemd. Onder een leider wordt in de literatuur een persoon verstaan die over leiderschapsvaardigheden beschikt. Er kan dus gesteld worden dat deze persoon dus over leiderschap beschikt en door deze vaardigheid anderen kan aanzetten tot verandering. Er kan gezegd worden: "*Leiden is doen willen wat de leider wil*".

Er kan dus gesteld worden dat een leider een persoon is die leidt. Maar wat maakt een persoon dan tot een leider. En hoe komt het dat deze persoon mensen kan leiden. In de literatuur werd ook hier dieper op in gegaan. Een van de dingen die een leider tot een leider maken zijn de persoonskenmerken die deze persoon bezit.

Persoonskenmerken

In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt in persoonskenmerken en persoonseigenschappen. Echter hoe meer men zich verdiept in de literatuur, des te onduidelijker het onderscheid tussen persoonskenmerken en persoonseigenschappen steeds minder duidelijk, gezien deze sterk overlappen. In de praktijk blijken de kenmerken en eigenschappen ook door elkaar gebruikt te worden. Er is daarom gekozen om beide theorieën niet apart te behandelen voor dit onderzoek maar ze te zien als een integraal gedachtegoed te gebruiken voor het onderzoek. In het volgende hoofdstuk zullen beide theorieën in één tabel weergegeven worden. Eigenschappen en kenmerken zijn middelen waaraan een leider te herkennen is en welke hij of zij dus moet bezitten om als leider te kunnen worden aangezien. Deze "aspecten" zijn voor het overgrote deel niet aan te leren en zijn met andere woorden aangeboren eigenschappen. Door juist beide theorieën te gebruiken kan de eerste deelvraag van het onderzoek beter beantwoordt gaan worden. De theorieën worden hieronder wel afzonderlijk benoemd en weergegeven maar zullen in hoofdstuk 5 onder het kopje persoonskenmerken weergegeven worden.

Persoonskenmerken

Het identificeren van de persoonskenmerken van de effectieve en succesvolle manager helpt organisaties 'de juiste man op de juiste plaats' te krijgen. Dat is de gedachte achter de zogenaamde "trekbenadering" van leiderschap (deze trekken zijn kenmerken van een persoon, waarbij men moet denken aan onder andere intelligentie, volhardendheid en dominantie) die in de eerste helft van de twintigste eeuw centraal stond.

Het is bekend dat mensen verschillend zijn. Sommige mensen hebben bepaalde eigenschappen waardoor ze meer optrekken met één bepaald soort mensen dan met anderen. Een eigenschap is een verzamelnaam voor de kenmerkende elementen van mensen. Voorbeelden van eigenschappen zijn de persoonlijkheid en intelligentie. De laatste, intelligentie, is één van de eigenschappen die voorspelt hoe succesvol een leider/manager is. Uiteraard is sprake van meerdere soorten intelligentie echter zal hier geen aandacht aan besteedt worden gezien de focus van dit onderzoek ligt op leiderschap. Het hebben en inzetten van intelligentie hangt uiteraard af van de functie waarin men beland. Voor topmanagers bijvoorbeeld is het hebben van intelligentie belangrijker dan voor een “normale” manager.

Persoonlijkheid is ook erg belangrijk in leiderschap. Volgens de big five theorie van Wiggins (Wiggins, 1973) bestaat een persoonlijkheid uit 5 domeinen. Namelijk:

1. *Extraversie*: op mensen afstappen, assertief zijn en graag in de belangstelling willen staan.
2. *Vriendelijkheid*: heeft te maken met vriendelijk zijn, vertrouwen wekken en het zijn van een warm persoon.
3. *Zorgvuldigheid*: doelgericht zijn, ambitieus zijn en beschikken over een groot doorzettingsvermogen.
4. *Emotionele stabiliteit*: het zelfvertrouwen, optimistisch en vrolijkheid.
5. *Openheid voor ervaringen*: creativiteit, denkbeeldig, doordenkend, progressief en nieuwsgierigheid.

Wiggins geeft in zijn studie aan dat alle mogelijke persoonlijkheidskenmerken die je kunt bedenken binnen één van deze vijf domeinen vallen.

Persoonskenmerken zijn een wezenlijk onderdeel van een ‘echte’ leider. In de literatuur worden ook de persoonlijke eigenschappen als belangrijk genoemd. Welke eigenschappen moet een leider bezitten om te kunnen leiden?

Persoonlijke eigenschappen van managers

Volgens een van de bekendste leiderschapstheoretici; Yukl (1998) zijn de eigenschappen van een leider de volgende:

- *Een hoog energieniveau en stress bestendigheid*
Eigenschappen die nodig zijn om het hoofd boven water te houden in het hectische leven en de manager moet zich niet van de wijs laten brengen door anderen.
- *Zelfvertrouwen*
Deze eigenschap moet een manager bezitten vanwege de moeilijke beslissingen die hij/zij moeten nemen, vertrouwen in de eigen keuzes, knopen door te hakken en zichzelf en uiteraard ook anderen moeilijke doelen stellen.
- *Interne “control of locus”;*
Hun leven wordt bepaald door datgene wat zij er zelf mee doen
- *Emotionele volwassenheid*
Gezond in elkaar zitten: geen depressies, achterdocht etc.
- *Persoonlijke integriteit*
Gedraagt zich naar en volgens de heersende normen en waarden
- *Veel behoefte aan (gesocialiseerde) macht.*
Dit soort mensen schoppen het vanwege hun effectieve gedrag vaak ver in het bedrijf.
- *Gemiddelde prestatiemotivatie.*
Met deze instelling kom je verder dan door een hoge prestatiedrang.
- *Weinig behoefte aan vriendschap.*
Mensen met veel behoefte aan vriendschap werken graag in teamverband, zijn vriendelijk naar iedereen toe en zijn coöperatief ingesteld. Deze eigenschappen werken nadelig als je als leider wil worden gezien.

Ofwel leiders/leidinggevendenden zijn personen die in het bezit zijn van een aantal unieke, stabiele eigenschappen. En deze eigenschappen zijn afwijkend van “gewone” mensen.

Kort samenvattend wordt leiderschap uitgeoefend door een leider, iemand die leiding geeft aan een groep mensen, die bepaalde persoonskenmerken en persoonlijke eigenschappen heeft. Maar deze kenmerken en eigenschappen zijn nog niet voldoende om leiding te geven aan een groep mensen. Een leider moet ook de vaardigheden bezitten om een groep te kunnen aansturen.

Vaardigheden van leidinggevendenden.

Uiteraard heeft een leidinggevende ook vaardigheden waar hij of zij over dient te beschikken. Volgens Kolk (2003) is er een indeling van drie domeinen te maken wat vaardigheden betreft. Volgens Kolk zijn deze domeinen:

1. *Voelen*

Vaardigheden die te maken hebben met de inter-persoonlijke vaardigheden zoals begrijpen van gedrag of motieven van anderen, inzicht in sociale contacten, charme, tact, diplomatie en mondelinge uitdrukkingsvaardigheid.

2. *Denken*

Vaardigheden die te maken hebben met conceptuele, analytische en technische vaardigheden. Te denken valt hierbij aan analytisch vermogen, creativiteit, conceptueel vermogen, logisch redeneren, conceptueel begrip, hoofd- en bijzaken onderscheiden, inzicht in de technische kant van het werk.

3. *Kracht*

Vaardigheden die te maken hebben met stevigheid, zoals het bezitten van beïnvloedingsvermogen, onderhandelen, initiatief, daadkracht en het hebben van lef.

Voor een leidinggevende of een topmanager is het domein *denken* een zeer belangrijk domein. De personen die op dat niveau werken moeten strategische beslissingen nemen en voor een gezonde financiële situatie van het betreffende bedrijf dan wel organisatie zorgen.

Een goede balans van de drie domeinen is echter wel essentieel om effectief leiding te kunnen geven. (Kolk 2003)

Uit het voorgaande komt naar voren dat leiders beschikken over bepaalde persoonseigenschappen, persoonskenmerken en vaardigheden. Een ander gegeven wat ook bij een leider hoort is een bepaalde manier van leidinggeven waar deze persoon zich prettig bij voelt of wat deze persoon opgelegd is of nodig is voor het goed draaien van de organisatie of dienst. Deze bepaalde manier van leidinggeven wordt ook wel een leiderschapsstijl genoemd. In de literatuur is er veel over leiderschapsstijlen geschreven. Uit deze literatuur blijken een hoop verschillende stijlen voort te vloeien.

Verschillende leiderschapsstijlen.

Naast alle eigenschappen en vaardigheden heeft iedere leider/leidinggevende een eigen manier van leidinggeven. In de literatuur zijn er een aantal verschillende leiderschapsstijlen te onderscheiden. Dat zijn de volgende:

Mensgericht en taakgericht leiderschap (Stogdill & Coons, 1957, en Likert, 1961)

Deze vormen van leiderschap zijn toegespitst op het zo effectief mogelijk leidinggeven en het beste resultaat. Bij mensgericht leiderschap heeft een leidinggevende/leider/manager aandacht voor het welzijn van medewerkers en persoonlijke relaties. Denk aan bijvoorbeeld een leidinggevende die aan peoplemanagement doet, zoals een afdelingshoofd.

Een leidinggevende heeft bij taakgericht leiderschap aandacht voor hoe het werk uitgevoerd wordt en legt nadruk op het behalen van de gestelde doelen. Te denken valt hierbij aan een directeur in het bedrijfsleven die jaarlijks gestelde targets moet halen. Bij zowel mensgericht als ook taakgericht

leiderschap wordt er ook wel gesuggereerd dat leiderschap een “gedragspatroon” is dat kan worden aangeleerd.

Situationeel leiderschap (Hersey en Blanchard, 1967, 1977).

Hier wordt het mens- en taakgerichte centraal gezet, maar meer nog de missende link tussen de leiderschapsstijl en de situatie (het bedrijf, de omstandigheden enz.) waarin de leidinggevende en de medewerkers zich bevinden. Oftewel hoe moet een leidinggevende zich gedragen in relatie tot zijn medewerkers.

Democratisch leiderschap (Lewin & Lippitt, 1938)

Bij deze vorm van leiderschap beoefent de leidinggevende consultatief en participatief leiderschap en waarbij hij/zij taken aan zijn/haar medewerkers delegeert en hen betreft in de besluitvorming.

Autocratisch leiderschap (Vroom en Yetton, 1973)

De leidinggevende legt bij deze vorm van leiderschap taken op aan de medewerkers, houdt hij toezicht op de uitvoering en legt straffen op als er fouten worden gemaakt. De leidinggevende neemt alle beslissingen zelf.

Laissez-faire-leiderschap

Bij deze vorm van leiderschap draait het niet om leidinggeven. Bij deze vorm van leidinggeven laat de leidinggevende de zaken op zijn beloop gaan. De leidinggevende die deze vorm van leiderschap aanhangt laat de medewerkers hun eigen gang gaan en grijpt alleen in bij conflicten als het ook daadwerkelijk noodzakelijk is. Besluitvorming en verantwoordelijkheid worden bij deze stijl van leiderschap vermeden. Het doel van deze vorm van leidinggeven is dat de leidinggevende de medewerkers wil stimuleren tot eigen inbreng en het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Passiviteit is een kenmerk van deze vorm van leidinggeven (Bass, 1990)

Zakelijk of transactioneel leiderschap (Bass, 1985)

Hier gaat het om een contractrelatie met daarin de welomschreven prestaties van de medewerkers worden gekoppeld aan bepaalde concrete beloningen. Het doel van deze vorm van leiderschap is dat door het vergroten van motivatie door taakeisen en rolverwachtingen duidelijk te formuleren, de haalbaarheid hiervan en het verduidelijken dat een goede taakuitoefening uiteindelijk zal leiden tot vervulling van hun behoeften via aantrekkelijke beloning.

Charismatisch of transformationeel leiderschap (Bass, 1985)

Bij deze vorm van leiderschap probeert de leidinggevende de individuele behoeften en motieven van medewerkers te verbreden en hen te richten primair op de belangrijke missie waar de werkeenheden voor staat. Dit vereist uiteraard een duidelijke visie en een zekere bevoegdheid. Ook het geloof in het grote belang van de gemeenschappelijke taak en bereidheid zich hiervoor persoonlijk in te zetten spelen hierin mee. Cruciaal is dat de leidinggevende erin slaagt dat de medewerkers deze missie zich eigen maken en meer in ideologische termen naar hun werk gaan kijken.

Samenvattend

Leiderschap is een vorm van aansturing die gedaan wordt door een persoon die leider wordt genoemd. Deze leider geeft leiding aan meerdere personen. Een persoon die leider is heeft bepaalde persoonskenmerken, persoonlijke eigenschappen en vaardigheden die hem of haar geschikt maken als leider. Iedere leider heeft een bepaalde manier van leidinggeven ook wel leiderschapsstijl genoemd, waarin hij of zij zich kan vinden of welke is opgelegd van bovenaf.

In het verandertraject van de dS+V is in het cultuurtraject ook het onderwerp leiderschap meegenomen. De dienst wil in de “nieuwe organisatie” een nieuwe vorm van leiderschap gaan zien.

Om dat te kunnen realiseren moet er eerst een helder beeld zijn wat leiderschap is bij de dienst, wat een leider is en wat een leider maakt tot een leider. Daarom is het van belang dat dit helder neergezet gaat worden zodat uiteindelijk de probleemstelling beantwoord kan gaan worden.

2.2.2. "Unlearning"

Zoals al eerder te lezen is in dit onderzoek is in het verandertraject bij de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting het onderwerp Leiderschap meegenomen. De dS+V wil dat het leidinggevende personeel zoals bureauhoofden en afdelingshoofden op een andere manier leiding gaat geven. Deels heeft de organisatie dit al geprobeerd op te lossen door leidinggevendenden aan te wijzen tot peoplemanagers. Deze leidinggevendenden moeten zich echt expliciet gaan richten op hun personeel en de aansturing hiervan. Met deze verandering in takenpakket wil de dienst gaan bereiken dat de problemen waar men tegen aanloopt, zoals klachten van externen, zaken die niet goedlopen enzovoort opgelost gaan worden. Naast het instellen van een takenpakket is ook een goede aansturing noodzakelijk. En om dit te bewerkstelligen wil de dienst een andere manier van leidinggeven zien bij de leidinggevendenden.

De dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting bestaat al een aantal jaren en veel van de leidinggevendenden hebben in die jaren een eigen manier van leidinggeven ontwikkeld. Door de invoering van het verandertraject moet die manier van leidinggeven aangepast worden aan de eisen die de organisatie oplegt. Dit houdt dus in dat de leidinggevendenden hun oude manier van leidinggeven moeten afleren en een nieuwe manier moeten gaan aanleren. Dat is geen makkelijke klus om iets wat eigen gemaakt is af te leren en iets nieuws aan te leren. De vraag is of dit te realiseren is en hoe dit door zal werken in de organisatie. Om deze "kwestie" te beantwoorden is er de volgende deelvraag geformuleerd.

"Hoe leren leiders hun oude stijl af en hoe werkt dit door in de organisatie, de relaties tussen het personeel onderling en met de andere collega's? Hoe doen nieuwe leiders ervaring op".

In de literatuur zijn theorieën te vinden over het afleren van bijvoorbeeld een gewoonte of cultuur. Deze theorie draagt de naam "Unlearning". Onderzoekers zoals Starbuck (1996) en Teresa Whitehurst (2001) hebben geschreven over "unlearning" en mogelijke strategieën om "unlearning" te kunnen bewerkstelligen. Wat is "unlearning" nu precies?

Unlearning

Unlearning is volgens Starbuck (1996) het proces dat mensen laat zien dat zij niet meer moeten vertrouwen op hun huidige geloof en methoden omdat deze verwachtingen scheppen en mensen verblinden voor andere mogelijke opvattingen over nieuw bewijs.

Strategieën voor Unlearning

Het afleren van een huidig geloof, overtuiging of gewoonten is een lang proces dat veel obstakels en problemen met zich meebrengt. Teresa Whitehurst (2001) heeft een paper geschreven over strategieën voor "unlearning". Zij beschrijft in haar paper drie manieren om te breken met het oude en het nieuwe te overwegen. Unlearning kan een pad uitstippelen, maar ook dat pad blokkeren. Volgens Whitehurst maakt kennis het onderscheid, hiermee bedoelende op de kennis dat "unlearning" activeert en datgene is dat waar wij als personen vasthouden aan oude manieren.

De drie manieren die volgens Whitehurst (2001) "unlearning" succesvol maken en de daarbij behorende suggesties.

1. Frame-breaking

Onder frame breaking wordt volgens Whitehurst verstaan het breken van het huidige bestaande framework of het tijdelijk op zij zetten hiervan. Het gaat er om dat een nieuwe visie de kans krijgt om beoordeeld te gaan worden. Het is een nieuwe frisse manier van kijken op het bestaande. Keagan & Lahey (2001) geven aan dat ondanks de voordelen van een nieuwe visie en het implementeren er van er toch vaak tegenwerking verwacht kan gaan worden. Volgens hen gaat het er ook om dat tegenwerking samenhangt met op welk niveau de vaardigheden bezitten om van de ondergeschikten objectievelingen te maken. Het gaat er om dat nieuwe situaties een hoog niveau van zelfreflectie en flexibiliteit vereist word. Als dit niet kan omdat het conflicteert met het huidige raamwerk dan is frame breaking hard nodig.

Een aantal zaken die frame breaking kunnen tegenwerken:

- self-sealing systemen
- gaten tussen de theorie en de theorie in de praktijk
- verdedigende patronen/gewoonten
- langdurige impliciete aannames
- Organisatorische druk of tradities die verandering verhinderen

In de paper van Whitehurst worden suggesties gegeven over hoe de verschillende strategieën van unlearning goed in te passen zijn.

Suggesties voor "Frame-breaking"

1. Adopteer (neem aan) een stellingname ten opzichte van (houding) van proefneming.

Dit houdt in dat iemand zijn of haar eigen assumpties tijdelijk opzij zet terwijl deze persoon de nieuwe informatie of situatie overweegt. Op deze manier kan een leidinggevende de nieuwe informatie eigen maken zonder direct afstand te moeten nemen van de al aanwezige kennis en ervaringen (Kegan & Lahey 2001). Door juist deze brekende informatie in te zetten voor een tijdelijke opzij zetting van het oude en bekende creëren de personen zelf meerdere alternatieve zienswijzen en denkwijze zonder dat ze al vroeg zich zouden moeten vast leggen aan één van deze ziens- en denkwijzen. (Perkins, 2001)

2. Maak gebruik van open vragen om het "unlearnen" en de innovatie te stimuleren.

Als een probleem zich opnieuw blijft voordoen of wanneer er zorgen zijn over het feit dat er geen lange termijn, brede visie van nieuwe informatie of de behoefte om te innoveren dan is het aan de personen in de "unlearninig-mode" om de juiste vragen te stellen. Deze vragen hebben een open einde en hebben een "Wat als?" gehalte. Maar ook simpele vragen kunnen effectief zijn als ze een open einde hebben en op een brainstorm-achtige manier gesteld worden.

3. Gebruik mislukkingen om "frame-breaking" te faciliteren.

Volgens Sitkin (1992) zijn de meest inzichtsvolle en succesvolle leidinggevendenden die personen die bij fusies enzovoort niet alleen een basis strategie hebben en de bereidheid om zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden maar ook die mislukkingen bij vorige projecten hebben meegemaakt. Sitkin geeft aan dat deze leidinggevendenden door de mislukkingen gedwongen zijn om te "unlearnen" op het terrein van eigen gedachten en assumpties, maar ook hun gewoonlijke aangeleerde manier van verzamelen, interpreteren en handelen op informatie. Oftewel hun unlearning vaardigheden zijn goed ontwikkeld en afgesteld.

4. Kijken naar de "eigen" rol (Self-Cue) om het "frame-breaking" te stimuleren en te faciliteren.

Volgens Starbuck (1996) is de belangrijkste benodigdheid voor het unlearningproces twijfel. Elke boodschap of gebeurtenis dat twijfels doet ontstaan over de huidige overtuigingen en methoden kunnen "unlearning" stimuleren. Behulpzame twijfel kan worden gestimuleerd door bijvoorbeeld de volgende geestelijke rollen.

- *“Het is niet goed genoeg”*. Ontevredenheid is waarschijnlijk de meest voorkomende reden voor het twijfelen aan bestaande overtuigingen en methoden. Alleen duurt het langer om resultaten te boeken.
- *“Het is alleen een experimentje”*. Mensen die denken dat ze onderzoeksobjecten zijn en mee doen aan een experiment zijn vaker bereid om tijdelijk afstand te doen van hun bestaande gedachtegangen en andere manieren en methoden te overwegen. Door een andere manier van denken of werken te proberen zou men zich in een andere experimentele gedachtegang kunnen gaan zetten. En dit kan bevorderlijk werken voor het “unlearnen”.
- *“Verrassingen moeten vraagtekens worden”*. Starbuck geeft aan dat analyses van problemen veelal niet verder gaan dan de directe oorzaken van de specifieke problemen/onderbrekingen. Starbuck geeft aan dat als deze onderbrekingen het unlearnen beïnvloeden dan moeten mensen deze gebruiken om de zwakheden in hun huidige overtuigingen en methoden bloot te leggen, maar ook om verbeteringen te stimuleren.
- *“Alle negativiteit en waarschuwingen hebben ook hun waarde”*. Zo blijf je er als persoon op gefocust dat er verschillende overtuigingen en methoden bestaan en dat de eigen manier van denken en methoden mogelijkerwijs verkeerd kunnen zijn.
- *“ Medewerkers die van mening verschillen hebben alle twee gelijk”*. Het meest voorkomende probleem is dat men probeert de waarschijnlijke meningsverschillen te verenigen door te laten zien dat deze zienswijzen helemaal niet zo tegenstrijdig zijn.

“Alle tijdelijke pijltjes hebben twee hoofden”. Oftewel ieder verhaal heeft twee kanten waardoor het beïnvloed kan worden. Zowel A heeft invloed heeft op B als vice versa.

2. *Habit-breaking*

Gewoonten zijn de bekendste obstakels voor verandering en voornamelijk de diepgewortelde gewoonten. Gewoonten zijn zeer lastig omdat deze veelal op de automatische piloot gedaan worden. Het gaat er om dat men zich bewust wordt van de oude gewoonten, deze los gaat laten en uiteindelijk de nieuwe gewoonten zich eigen gaat maken. Maar dat gaat uiteraard niet zonder slag of stoot. Een paar voorbeelden, die het breken van gewoonten kan tegenwerken:

- teruggliden naar de oude gewoontes onder stress. (Het is immers vertrouwd en dit gebeurt op automatische piloot).
- De kracht van het in stand blijven van de gewoonte zelf.
- Herwaarderen van de gewoonte in momenten van onoplettendheid

Whitehurst heeft in haar paper de volgende suggesties gegeven voor Habit Breaking.

Suggesties voor “Habit-breaking”

1. *Begrijp de voordelen van de gewoonte.*

Douglas Stone geeft in het boek *“Difficult Conversations”* (1999) aan dat Unlearning gerelateerd is aan de vraag van verandering. Wat vaak wordt overgeslagen is het kijken naar de voordelen zijn van de huidige gewoonten die werknemers hebben. Stone geeft aan dat als je een persoon wil laten inzien dat een gewoonte inproductief is en dat moet veranderen dan moet je deze persoon niet vertellen dat de gewoonte verkeerd is maar kijken naar en het begrijpen van de voordelen die iemand uit deze gewoonte haalt. Hierdoor kun je aantonen dat de verandering ook voor die persoon beter is. (Stone, 2001)

2. *Drie cognitieve stappen om habit breaking te ondersteunen (Perkins 2001)*

- *Actief verbieden:*
Veelal dwarsbomen de oude gesettelde gewoonten het breken van oude gewoontes. Door het actief verbieden van het doorgaan op de oude manier zou ruimte kunnen maken voor nieuwe variaties.

- *Actief investeren:*
Doe oprechte pogingen om het “*action chemistry of the moment*” te transformeren en te vervormen in een nieuw patroon. Volgens Perkins gaat het de volgende keer dat men zoiets doet veel gemakkelijker.
- *Positief jezelf versterken:*
Het houdt in dat je jezelf of een ander zo nu en dan eens een schouderklopje mag geven voor alles wat jij anders gedaan hebt. Dit draagt er aan bij dat er betere unlearning gewoonte responsies en nieuwe manieren van leren de volgende keer makkelijker geaccepteerd zullen worden.

3. Structureer de omgeving om het “*habit-breaking*” te ondersteunen.

Veel medewerkers hebben door de jaren heen ervaringen opgedaan en houden sterk vast aan de oude vertrouwde gewoonten en staan hierdoor huiverig tegenover de veranderingen. Het gaat erom dat er een omgeving gecreëerd wordt waarin de medewerkers gestimuleerd worden om uiteindelijk de keuze te maken om iets nieuws te proberen. En dit komt natuurlijk het unlearnen ten goede.

3. System-breaking

Bij system breaking moet worden gedacht worden aan veranderingen in de structuur van een organisatie of in de processen binnen een organisatie die moeten worden ingezet om er voor te zorgen dat de medewerkers om op een andere manier en met andere ideeën te gaan werken.

Peter Senge(1990), welke aangehaald word door Whitehurst (2001) in haar paper, geeft aan dat organisaties gevangen raken in zich vicieuze cirkels welke zich verzetten tegen verandering. Het gaat erom dat men als initiator van de verandering doorkrijgt dat sommige veranderingen hard aan kunnen komen en dat men steeds tegen hetzelfde aan blijft lopen als voor de verandering. Het is noodzaak om deze problemen te erkennen en deze om te buigen zodat deze obstakels geen problemen meer gaan vormen, geeft Peter Senge (1990) aan in zijn onderzoek. Een aantal voorbeelden van zaken die het “system breaking” kunnen verstoren.

- de waarde die aan tradities verbonden worden
- de geschiedenis van successen met een paar mislukkingen
- problemen betrekking hebbende op het coördineren van veranderingen gericht op veel betrokkenen.
- Gebrek aan experimenteren of het leren van vaardigheden op implementatieniveau.

Voor System-breaking geeft Whitehurst in haar paper de volgende tips.

Tips voor “System-breaking”

1. Herken obstakels voor het nieuwe op organisatorisch niveau (Starbuck, 1996)

Volgens Starbuck moeten managers zich realiseren dat hun vakkenis ertoe leid dat er waarnemingsfilters ontstaan waardoor experts sociale en technologische veranderingen niet meer opmerken. Experts hebben de neiging om relevante gebeurtenissen buiten hun eigen domein niet op te merken.

De organisaties zorgen zelf voor wegblokkades op de weg naar “unlearning”. Dit komt doordat de huidige overtuigingen en methoden gelegaliseerd worden. Verder integreren deze organisaties volgens Starbuck (1996) hun overtuigingen en methoden in coherente, rationele structuren in welke elementen elkaar ondersteunen en stijfheid creëren.

Het “unlearnen” bij mensen in organisaties kan afhangen van politieke veranderingen. En aangezien mensen informatie weigeren die hun reputatie of carrière bedreigd of beschadigd is het noodzakelijk om verandering te brengen in waar en door wie de informatie verwerkt wordt.

2. *Reframe kleine, regelmatig terugkerende verliezen als extra's voor het leren en veranderen.*

Sitkin (1992) heeft een studie gedaan naar de relatie tussen geschiedenissen van succes of mislukkingen en de openheid van systemen om te veranderen. Hij geeft aan dat hoe groter de graad van consistentie van voorgaand geboekte successen des te groter de complexiteit aangaande het experimenteren met nieuwe of verschillende procedures, personeel, structuren, ideeën en hoe groter het niveau van risico vermijding was.

Hoe groter de incidenten van kleine voorgaande mislukkingen des te flexibeler en opener de organisatie, de subunits en de individuele deelnemers waren voor verandering, hoe hoger het niveau van risicotolerantie des te meer de organisatie ervaring vergaart en uitoefent in de toekomstige onvoorziene problemen. Belangrijk is dat er niet gestraft wordt als een mislukking zich voordoet. Ook moet er niet te veel op het spel staan waardoor de mislukkingen niet te verwoestend voor de organisatie zullen zijn. (Sitkin, 1992)

3. *Beter managen van het leren om het idee-actie gat te overbruggen en andere barrières vermijden de menselijke en monetaire kosten van het mislukken om te leren. (Perkins, 2001)*

- *Eerdere kennis en ervaringen;*
Hoe meer achtergrond kennis het leren van iets nieuws ondersteund des te beter het leren zal gaan.
- *Intelligentie en talenten;*
Mensen brengen individuele intelligenties van verschillende aard en hun talenten mee naar het unlearning en learning proces.
- *Denken en leren van vaardigheden en rangschikkingen;*
Denken en het leren van vaardigheden zijn strategieën en procedures die dit aanmoedigen. De rangschikkingen hebben te maken met de neiging om open te staan voor het nieuwe leren. Bij veel voorkomende en belangrijke rangschikkingen hoort open staan voor, nieuwsgierigheid en redelijke scepsis.
- *Extensieke of intrinsieke motivatie;*
Intrinsiek motivatie stimuleert attente en verbeeldingsrijke inzet beter dan extensieke motivatie, hoewel positieve extensieke motivatie ook goed kan werken. Negatieve extensieke motivatie (angst voor falen of de straf voor het falen) ondermijnt vaak het leren.

4. *Gebruik organisatorische hotspots als herinneringen voor her het breken met het oude. (Perkins, 2001)*

- *Terugkerende problemen:*
Een probleem dat blijft terugkeren in zijn originele vorm of nieuwe vorm die opkomt ondanks de voorgaande moeite om het aan te pakken en te verhelpen. Een dergelijk probleem vraagt om een meer agressieve, onderzoeksgerichte aanpak.
- *Nieuwe situaties:*
Nieuwigheid brengt met zich mee dubbelzinnigheid, en als het belangrijk is, dan vragen deze situaties om meer aandacht aangaande het proces van "unlearning" en "learning".
- *Role transitions:*
Veranderingen in rollen/functies vragen altijd een bepaalde hoeveelheid van "learning". Deze verandering is verder een speciaal en heel belangrijk geval van een nieuwe situatie. Eigenschappen van de oude rol/functie moeten snel afgeleerd worden om er voor te zorgen dat de overgang naar een nieuwe rol effectief en qua tijdsfad verloopt.
- *De snelheid van verandering:*
Als de veranderingen ons "inhalen" (denk aan een nieuwe baas, nieuwe werknemer(s), of een nieuw project) nodigen deze uit tot en vragen deze versterkte aandacht voor het leren en het verleren van oude gewoontes, methoden, aannemingen enzovoort.
- *Conflicten:*

Conflicten zijn eersterangs leerkansen en vragen om onze aannemingen over methoden, bronnen en denkpatronen die daar betrekking op hebben. Het zorgvuldig afleren van de typische manier waarop we conflicten afhandelen kan “levensreddend” werken in belangrijke conflicten.

Samenvattend:

Om de nieuwe vorm van leiderschap bij de dienst stedenbouw en Volkshuisvesting “in te voeren” zal de oude manier van leidinggeven door de leidinggevendenden afgeleerd moeten worden. Zonder het afleren van de oude stijl kan de nieuwe stijl niet invoegbaar zijn. Met de strategie van Teresa Whitehurst kan er unlearning plaatsvinden en gekeken worden wat de consequenties of gevolgen zijn voor de dienst.

2.3. Operationalisatie theoretisch kader

Inleiding

In het voorgaande stuk van hoofdstuk 2 zijn de theorieën en de informatie behandeld en toegelicht die voor de beantwoording van de vijf deelvragen en uiteindelijk ook de probleemstelling. Om uiteindelijk een goede heldere uitwerking en weergave te maken van de theorie versus de praktijk (gang van zaken bij dS+V) zal er ook gebruik gemaakt van tabellen en schema's. In deze schema's wordt overzichtelijk de theorie naast de praktijk neergezet. Door de gebruikte informatie schematisch uit te werken moet duidelijk worden of er aan leiderschap gedaan wordt bij de dienst, hoe dit gedaan wordt, wat de verschillen en overeenkomsten zijn en wat de hieruit af te leiden conclusies en aanbevelingen moeten zijn. De uitkomsten van het onderdeel over leiderschap werken ook door in het onderdeel “unlearning”. Uit dit onderdeel moet blijken of de wensen die de dienst heeft voor de invoering van nieuw leiderschap haalbaar en integreerbaar zijn. De tabellen dragen bij aan de beantwoording van deelvraag 3 en 4. Bij iedere tabel wordt kort toegelicht wat de aanpak zal zijn bij de uitwerking en het gebruik van de tabellen.

Theoretisch kader

Bij de deelvragen 3 en 4 gaat het om theorieën die gaan over leiderschap en over unlearning. Al deze vragen en de gevonden theorieën dragen bij aan het beantwoorden van de deelvraag. Door deze vragen te beantwoorden wordt er uiteindelijk ook een duidelijk beeld verkregen hoe de stand van zaken is bij de dS+V. De onderstaande tabellen zullen gebruikt gaan worden om een helder beeld te krijgen van theorie versus praktijk.

Persoonskenmerken van leiders tabel 1

In de hier onderstaande tabel 1 komen de persoonskenmerken te staan die in de literatuur naar voren komen. Daarnaast komen er de persoonskenmerken te staan die de geïnterviewden gaven tijdens de interviews. De persoonskenmerken in de linkerkolom zijn verzamelingen van de antwoorden van de geïnterviewde werknemers van dS+V onder ingedeeld worden. Er wordt gekeken naar overeenkomsten van informatie uit de theorie met de antwoorden uit de interviews. Tijdens het interview is de vraag voorgelegd wat de persoonskenmerken zijn van een leider. De antwoorden hierop, veelal niet in één woord of in de woorden als hieronder, zijn verwerkt in het onderstaande schema. Er is bij het indelen van de antwoorden uit de interviews gekeken naar waar deze het beste bij passen.

Betekenis woorden

Extraversie:

Op mensen afstappen, assertief zijn en graag in de belangstelling staan

Vriendelijkheid:

Vriendelijk zijn, vertrouwen wekken, warm zijn.

Zorgvuldigheid:

Doelgericht zijn, ambitieus zijn en groot doorzettingsvermogen.

Emotionele stabiliteit:

Zelfvertrouwen, optimistisch en vrolijkheid.

Openheid voor ervaringen:

Creativiteit, denkbeeldig, doordenkend, progressief en nieuwsgierigheid.

Een hoog energieniveau en stress bestendigheid:

veel energie hebben en stressbestendig zijn,

Zelfvertrouwen:

Niet twijfelen in of aan jezelf, knopen kunnen doorhakken

Interne "control of locus";

Hoe sta je in het leven en wat doe je ermee.

Emotionele volwassenheid:

Geen depressies, achterdocht etc.

Persoonlijke integriteit:

Gedrag conform normen en waarden

Veel behoefte aan (gesocialiseerde) macht: graag de touwtjes in handen hebben en beslissingen nemen.

Gemiddelde prestatie motivatie:

Niet de beste en snelste willen zijn.

Weinig behoefte aan vriendschap:

Meer een einzelgänger dan een vriend, werkt graag alleen.

Persoonskenmerken volgens Wiggins en Yukl (1998)	Operationalisatie
Extraversie	
Vriendelijkheid	
Zorgvuldigheid	
Emotionele stabiliteit	
Openheid voor ervaringen	
Hoog energieniveau&stressbestendigheid	
Zelfvertrouwen	
Interne "control of locus"	
Emotionele volwassenheid	
Persoonlijke integriteit	
Veel behoefte aan (gesocialiseerde) macht	
Gemiddelde prestatie motivatie	
Weinig behoefte aan vriendschap	

Tabel 1; Persoonskenmerken.

Vaardigheden van leiders tabel 2

In de literatuur over leiderschap staat ook beschreven dat een leider/leidinggevende bepaalde vaardigheden heeft/bezit wat hem of haar tot een leider/leidinggevende maakt. In de hier onderstaande tabel 2 is in de tweede kolom aan de linkerkant weergegeven welke vaardigheden een leidinggevende zou moeten hebben volgens de literatuur. In de derde kolom is uitgewerkt wat er met de woorden in kolom twee bedoeld wordt. Uit de interviews en ook uit de documentenstudie zijn ook gegevens naar voren gekomen over hoe er bij de dS+V gedacht wordt over de vaardigheden van een leidinggevende. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt in de vierde, meest rechtse, kolom. Als alle kolommen ingevuld zijn wordt er zichtbaar wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de theorie en de praktijk bij dS+V.

	Vaardigheden van leidinggevendens volgens Kolk (2003)	Uitwerking vaardigheden volgens de literatuur van Kolk (2003)	Operationalisatie
1.	Voelen (inter-persoonlijke vaardigheden)	<i>Begrijpen gedrag anderen</i>	
		<i>Inzicht sociale contacten</i>	
		<i>Tact</i>	
		<i>Diplomatie</i>	
		<i>Mondelinge vaardigheden</i>	
2.	Denken (conceptuele, analytische & technische vaardigheden)	<i>Analytisch vermogen</i>	
		<i>Creativiteit</i>	
		<i>Conceptueel vermogen</i>	
		<i>Logisch redeneren</i>	
		<i>Conceptueel begrip</i>	
		<i>Hoofd- en bijzaken onderscheiden</i>	
		<i>Inzicht in de technische kant van het werk.</i>	
3.	Kracht (vaardigheden die te maken hebben met stevigheid)	<i>Bezitten van beïnvloedingsvermogen</i>	
		<i>Onderhandelen</i>	
		<i>Initiatief</i>	
		<i>Daadkracht</i>	
		<i>Lef hebben</i>	

Tabel 2; Vaardigheden.

Leiderschapstijlen tabel 3

Bij het onderwerp leiderschap horen ook leiderschapstijlen. In de literatuur is hier heel wat informatie over te vinden. Uit de documenten van dS+V en de afgenomen interviews bij medewerkers komt informatie naar voren over wat voor een leiderschapstijl(en) er binnen de dienst gehanteerd wordt. In tabel 3 hieronder zijn de verschillende leiderschapstijlen die in de literatuur gevonden zijn onder elkaar gezet. In de kolom er naast komt te staan welke leiderschapstijl(en) in de dienst terug te vinden is. Tevens zal er aangegeven worden waaraan dat dan te herleiden is door het toevoegen van citaten.

	Leiderschapstijlen volgens de literatuur	Operationalisatie
1.	Mensgericht leiderschap	
2.	Taakgericht leiderschap	
3.	Situationeel leiderschap	
4.	Democratisch leiderschap	
5.	Autocratisch leiderschap	
6.	Laissez-faire leiderschap	
7.	Zakelijk of transactioneel leiderschap	
8.	Charismatisch of transformationeel leiderschap	

Tabel 3; leiderschapstijlen.

De "Unlearning strategieën" tabel 4

In de hier onderstaande tabel 4 wordt aan de linkerkolom de gevonden informatie over Unlearning weergegeven. In de twee rechtse kolommen zal de informatie komen die zal worden herleid uit de

documenten aangeleverd van de dS+V, uit de interviews en het participatie onderzoek. Door de gegevens uit de literatuur en de praktijk naast elkaar te leggen zal duidelijk worden of er bij de dienst “unlearning” plaats vindt. In hoofdstuk 4 zal deze tabel losgekoppeld worden en per onderdeel uitgewerkt en beantwoord gaan worden om het overzichtelijk te houden. De tabellen worden wel allemaal aangegeven als tabel 4, maar dan ingedeeld per “unlearning” strategie.

	Unlearning strategieën	Unlearning bij dS+V	Operationalisatie
		Wel/niet plaatsgevonden	Wat is er gedaan aan Unlearning: alternatieven
1.	Frame-breaking		
	1. Neem een stellingname in ten opzichte van/houding aan van proefneming.		
	2. Maak gebruik van open vragen om het Unlearnen en de innovatie te stimuleren.		
	3. Gebruik mislukkingen om “frame-breaking” te faciliteren.		
	4. Kijken naar de “eigen” rol (Self-Cue) om het “frame-breaking” te stimuleren en te faciliteren.		
2.	Habit-breaking		
	1. Begrijp de voordelen van de gewoonte.		
	2. Drie cognitieve stappen om habit breaking te ondersteunen (Perkins 2001)		
	3. Structureer de omgeving om het habit-breaking te ondersteunen.		
3.	System-breaking		
	1. Herken obstakels voor het nieuwe op organisatorisch niveau (Starbuck, 1996)		
	2. Reframe kleine, regelmatig terugkerende verliezen als extra's voor het leren en veranderen.		
	3. Beter managen van het leren om de idee-actie gat te overbruggen en andere barrières vermijden de menselijke en monetaire kosten van het mislukken om te leren. (Perkins, 2001)		
	4. Gebruik organisatorische hotspots als herinneringen voor her het breken met het oude. (Perkins, 2001)		

Tabel 4; “Unlearning strategieën”

Concluderend “unlearning strategieën” tabel 5

In tabel 5 worden de uitkomsten uit de vorige tabel (tabel 4) kort en samenvattend weergegeven. Word er bij de dienst dS+V gedaan aan Frame-breaking, Habit-breaking en System-breaking? Dat valt aan deze tabel snel af te lezen. Na de uitwerking van de tabellen 4 en 5 zal er verdere toelichting gegeven worden.

	Unlearning strategieën	Unlearning bij dS+V
		Wel/niet plaatsgevonden
1.	Frame-breaking	
2.	Habit-breaking	
3.	System-breaking	

Tabel 5 conclusie “unlearning strategieën”

Hoofdstuk 3. De dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting en het verandertraject

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de dienst Stedenbouw&Volkshuisvesting als organisatie kort uiteen gezet worden. Onderwerpen als het werkveld, de taken en de werkgever worden onder andere behandeld. In paragraaf 2.2 wordt het verandertraject bij de dienst zal behandeld worden.

3.2. De Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting

3.2.1. Algemene schets organisatie²

De dienst Stedenbouw&Volkshuisvesting is een matrixorganisatie. In een matrixorganisatie heeft iedereen tenminste twee bazen; de projectleider en de chef (in het geval van dS+V een afdelingshoofd of bureauhoofd). Bij het structureren binnen een matrixorganisatie is er geen chef zoals in een traditionele lijnorganisatie. Dit houdt in dat er bij deze vorm van organisatie meer projectmatig en programmatisch wordt gewerkt. Problemen in een matrix organisatie worden "organisatorisch vastgelegd".

De dienst is één van de 32 diensten en bedrijven van de gemeente Rotterdam en levert net als de andere 31 diensten en bedrijven van de gemeente een belangrijke bijdrage aan het bouw-, woon- en verkeersbeleid van de stad. De dienst vormt binnen deze 32 diensten de ontwerper en plannenmaker voor het bouw-, woon- en verkeersbeleid.

Het gemeentebestuur van Rotterdam is eigenaar en tevens de grootste opdrachtgever van de dS+V. In aansluiting op het collegeprogramma werkt de dienst samen met de deelgemeenten aan Rotterdam als veilige stad, als woonstad, als bereikbare stad en als sterke stad. Behalve voor het stadsbestuur en de Rotterdamse deelgemeenten werkt de dS+V ook regelmatig in opdracht van de Stadsregio.

Naast het ontwerpen en maken van plannen heeft de dS+V ook een bewakende rol. Het is de taak van de dienst om de kwaliteit van bouwen en wonen in de stad scherp in de gaten te houden. De dienst doet dat onder meer door toezicht te houden op de naleving van de woningwet en bouwregelgeving.

De dienst heeft rond de 1000 medewerkers in dienst. Bij veel projecten werken deze 1000 medewerkers samen met medewerkers van andere gemeentelijke diensten zoals het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR), Gemeentewerken (GW) en het Havenbedrijf. Ook externe partners zoals woningcorporaties, institutionele beleggers en projectontwikkelaars spelen vaak een belangrijke rol bij de voorbereiding en realisatie van projecten.³

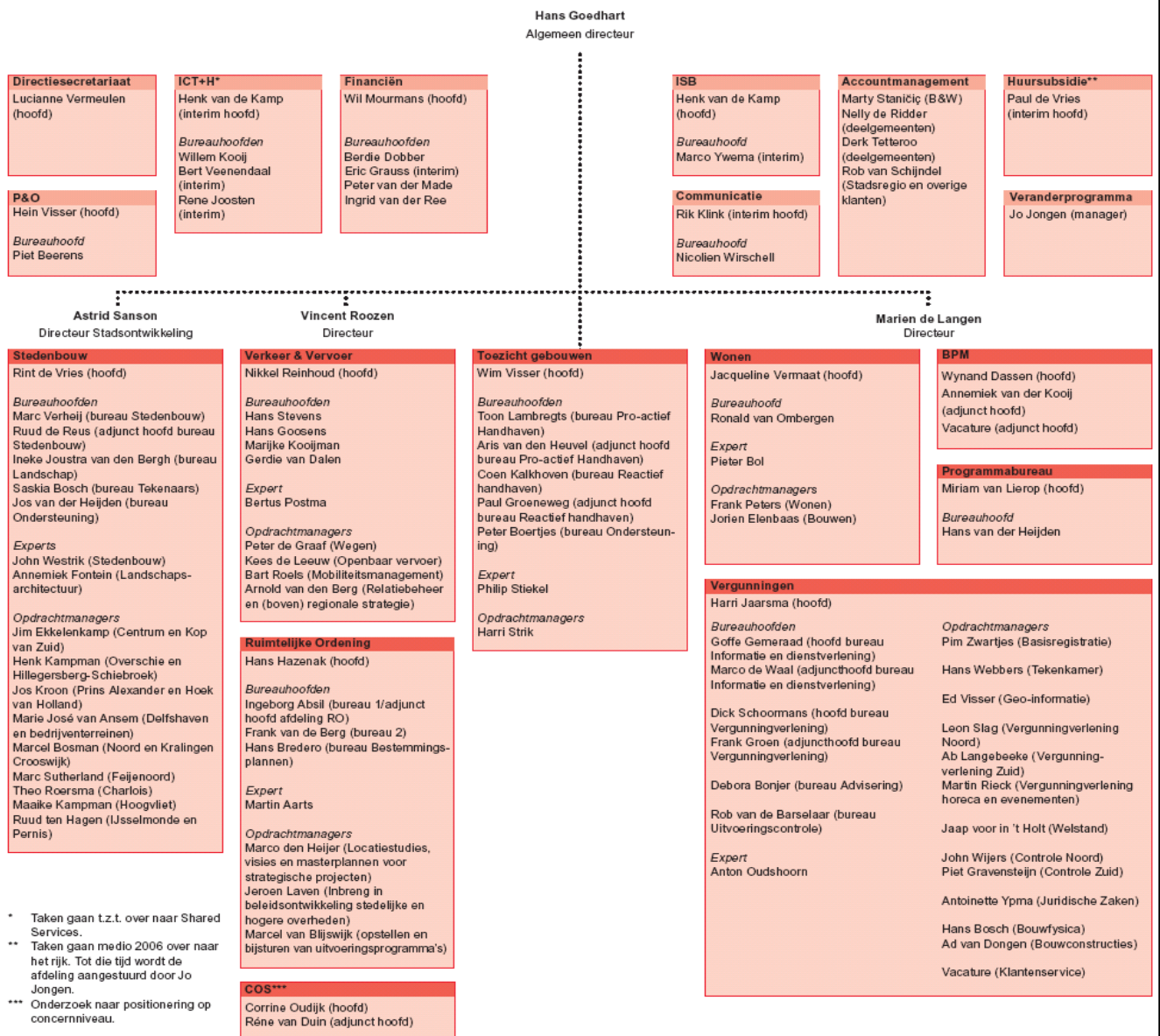
² www.dsv.rotterdam.nl

³ Boekje veranderprogramma 20 oktober 2005 uitgave van de afdeling communicatie van dS+V &³ Bron: "Samenhang in samenwerking aan Rotterdam"; met z'n allen, voor de hele stad. Invulling veranderprogramma eerste helft 2005. 14 februari 2005.

Het organigram van de dienst dS+V

De dS+V compleet

mei 2006



De missie/ visie van de dienst is:⁴

“De dS+V is een Rotterdamse organisatie die politiek maatschappelijke wensen vertaalt in ruimtelijke projecten die bijdragen aan een wervend leef-, woon- en werkmilieu in Rotterdam en omgeving.”

⁴ www.dsv.rotterdam.nl

3.3. Het verandertraject

3.3.1. *Geschiedenis dS+V⁵ en schets van problemen voor verandertraject⁶*

De dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting ontstond in 1991 bij een reorganisatie waardoor de DROS (Dienstenstructuur Ruimtelijke Ordening en Stadsvernieuwing) verdween en er een nieuwe organisatie werd opgericht. De 6 aparte diensten waar de DROS uit bestond werden samengevoegd in één dienst met één directeur. De nieuwe organisatie dS+V werd ingedeeld in een sectorenstructuur (verdeling afdelingen zoals Verkeer en Vervoer etc.), drie service centra (COS, VIC en iS+V) en een strategische beleidsstaf bestaande uit een aantal oud directeuren die sectorhoofd of afdelingshoofd werden.

De dS+V werd de centrale gemeentelijke organisatie die de stad ontwikkeld, aan de stad bouwt en toezicht houdt op de kwaliteit van het bouwen en het wonen. Na de reorganisatie werden de verschillende bloedgroepen zichtbaar. Ook werden verschillende krachtige culturen geactiveerd die elk een andere visie hadden op de "klant" van dS+V. Een ander gevolg van de reorganisatie was dat decentrale bedrijfsbureaus ontstonden die zich als klant naar andere afdelingen gingen gedragen.

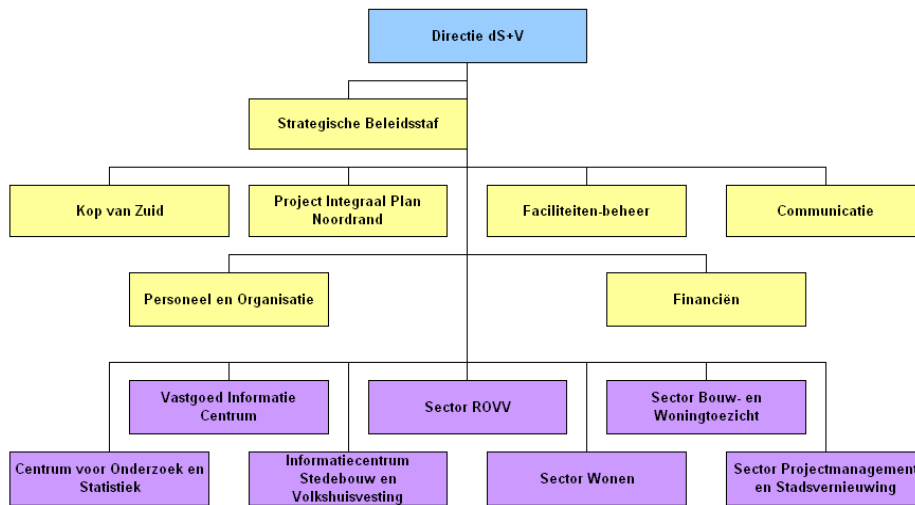
Voor leiderschap had de reorganisatie grote gevolgen. Bij de dS+V wordt leiding gegeven door gebruik te maken van integraal management, wat inhoudt dat er decentraal gewerkt wordt. Het decentraal werken houdt in dat organisatieonderdelen min of meer hun eigen gang kunnen gaan zonder verantwoording af te leggen over het handelen of de genomen beslissingen. De organisatieonderdelen (in dit geval de afdelingen) zijn volledig verantwoordelijk voor en bevoegd op de eigen taakgebieden, doelstellingen, werkprocessen, medewerkers en middelen. De uiteindelijke hoofdverantwoordelijke is het centrale bestuur. Bij de dS+V werd integraal management geassocieerd met "ik ben integraal verantwoordelijk dus ik mag zelf bepalen wat ik doe". Het gevolg hiervan was volgens de geïnterviewde verandermanager bij dS+V dat verantwoording afleggen op dienstniveau moeizaam verliep. Er was hierdoor spanning ontstaan tussen decentrale bedrijfsvoering en centrale kaders of de centrale verantwoording.

⁵ Historisch overzicht organisatie veranderingen 1974-2004; J. Jongen werkzaam bij de dS+V.

⁶ www.dsv.rotterdam.nl en Boekje veranderprogramma 20 oktober 2005 uitgave van de afdeling communicatie van dS+V &⁶ Bron: "Samenhang in samenwerking aan Rotterdam"; met z'n allen, voor de hele stad. Invoering veranderprogramma eerste helft 2005. 14 februari 2005.

De dS+V na 1991

organogram dS+V 1991
van zes diensten (DR0S) naar 1 dienst (dS+V)
4 sectoren
strategische beleidsstaf
3 serviceafdelingen



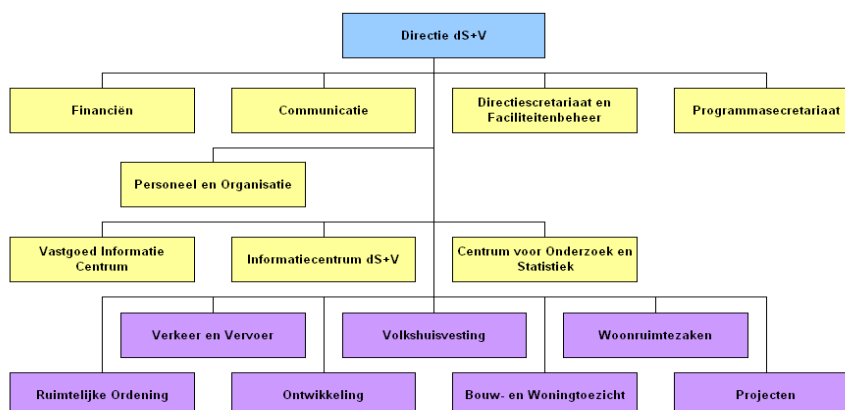
Situatie dS+V na 1991

In 1992 vertrok de aangestelde directeur. Zijn vertrek bracht met zich mee dat oude culturen weer opleefden waardoor de beoogde samenhang in de dienst ver te zoeken was. Een gevolg van het opleven van de verschillende culturen was verkokering.

Voor de leidinggevendenden werd een integrale managementleergang ingevoerd waarin alle aspecten van integraal management aandacht kregen. Dit werd gedaan om de samenhang weer terug te brengen in de dienst. Daarnaast moest deze integrale managementleergang er voor zorgen dat het lijnmanagement een houding zou gaan aannemen waarin zij door zouden krijgen dat zij werkten voor de dS+V en niet voor het eigen onderdeel/ de eigen sector. Ondanks verschillende personen als directeur bleef de situatie van 1992 tot aan 1995 zoals deze was.

In 1995 werd er opnieuw een verandering doorgevoerd in de structuur van de dS+V. De vier hoofdsectoren verdwenen en er kwamen 7 hoofdafdelingen voor terug. De organisatie zag er na deze verandering in 1995 als volgt uit⁷:

organogram dS+V 1995
7 hoofdafdelingen
3 serviceafdelingen
5 stafafdelingen

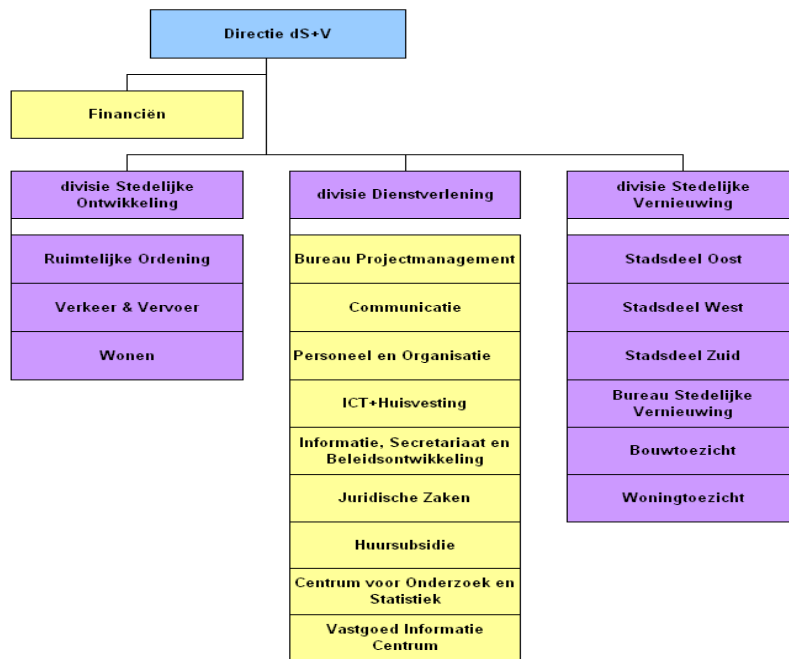


⁷ Historisch overzicht organisatie veranderingen 1974-2004; J. Jongen werkzaam bij de dS+V.

In de periode 1997 tot 1998 werden er weer managementleergangen ingesteld. Deze keer hadden de managementleergangen betrekking op het veranderen van inhoudelijk naar algemeen management. Het was de bedoeling dat er meer coachend en integraal leiding gegeven zou gaan worden. Ook worden in die periode de dienstconferenties geïntroduceerd.

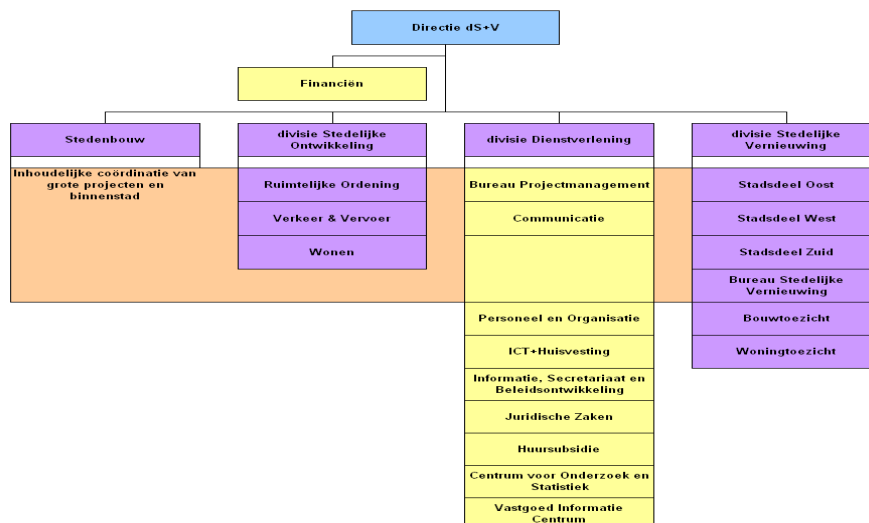
In 1999 vond er weer een verandering in de structuur van de dienst plaats. De 7 hoofdafdelingen worden ondergebracht in drie divisies. De organisatie zag er na deze verandering als volgt uit;⁸

organogram dS+V 1999
van zeven hoofdafdelingen naar drie divisies



In 2002 wordt de organisatie opnieuw ingedeeld. De positie van de Algemeen Directeur werd nu in de organisatie en het organogram ingevoerd waardoor de dienst als volgt er uit ging zien⁹:

organogram dS+V 2002
van zeven hoofdafdelingen naar drie divisies

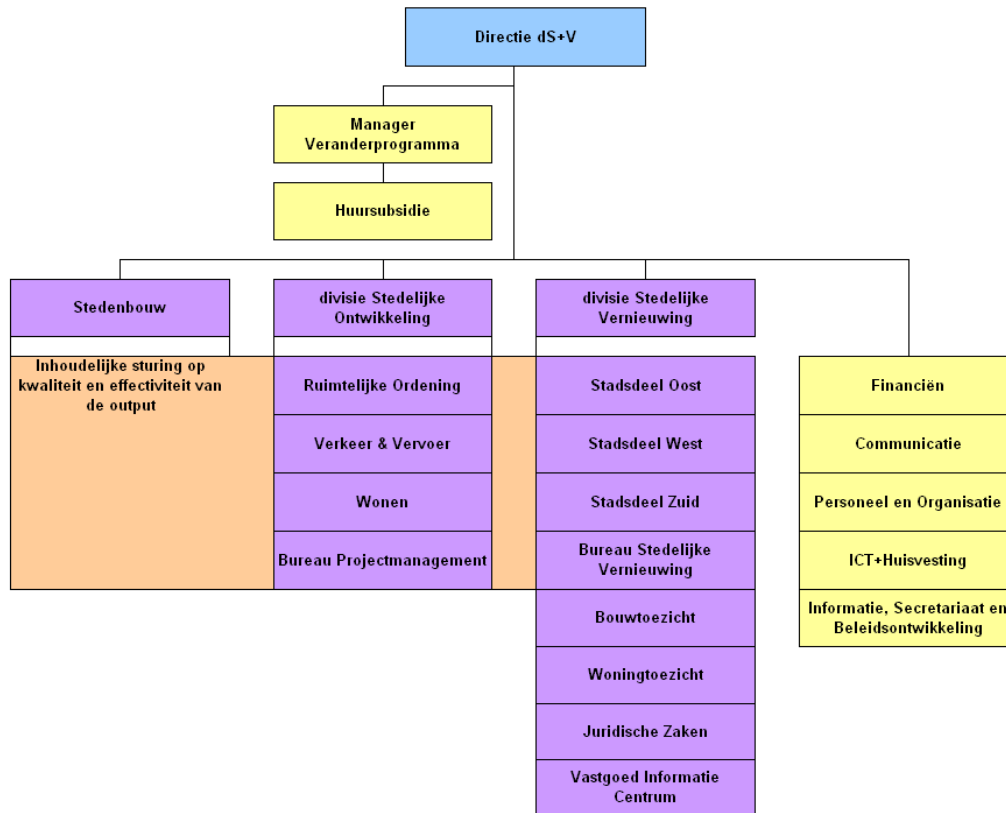


⁸Historisch overzicht organisatie veranderingen 1974-2004; J. Jongen werkzaam bij de dS+V.

⁹ Historisch overzicht organisatie veranderingen 1974-2004; J. Jongen werkzaam bij de dS+V.

In 2003 werd de organisatiestructuur opnieuw gewijzigd. Er werd besloten om terug te gaan naar vier directeuren en een nieuwe Algemeen Directeur aan te stellen die naast financiën ook sturing zou gaan geven aan de afdelingen Communicatie en P&O. De nieuwe directeur zou van buiten de organisatie komen en niet intern gezocht worden. De organisatie zag er na de verandering in 2003 als volgt uit:¹⁰

organogram dS+V 2003
van drie naar twee divisies



De dS+V heeft sinds 1991 meerdere veranderingen ondergaan. Gedurende die periode van veranderingen heeft de dienst meerdere directies gehad die allemaal een eigen vorm (van ontbrekend) leiderschap hadden. Binnen de dienst dS+V is er één persoon vanuit het management benoemd tot verandermanager. Deze persoon is ook degene geweest die de gehele geschiedenis van de dienst in kaart heeft gebracht. Deze persoon heeft de gehele geschiedenis in het *"Historisch overzicht organisatie veranderingen 1974-2004"* weergegeven. Deze verandermanager werkt al een aantal jaar bij de dienst en heeft de veranderingen de afgelopen jaren meegemaakt. Hij geeft in het door hem geschreven stuk aan dat de verschillende directies een hoop steken hebben laten vallen waaronder in het voorbeeldgedrag. Er bleek naast het ontbreken van het voorbeeldgedrag een te hoog gehalte aan regeltjes te zijn. Daarnaast moest alles op een te korte termijn gerealiseerd worden met als gevolg dat overal maar sneller een oplossing voor verzonden moest worden.

Daarnaast geeft de verandermanager in het door hem geschreven stuk aan dat de directie aan het onderdeel leiderschap en preciseren van leiderschap te weinig aandacht heeft besteed al was dit hard nodig voor de (gewenste) veranderingen die doorgevoerd moesten worden. De managementleergang is ingevoerd, maar daar hield het bij op. Er werd door de directie volgens de verandermanager vooral gekeken naar de structuren en de modellen die succes kunnen brengen in het veranderen naar de gewenste situatie, maar niet naar het eigen gedrag. En met het eigen gedrag wordt door hem bedoeld

¹⁰ Historisch overzicht organisatie veranderingen 1974-2004; J. Jongen werkzaam bij de dS+V.

het aansturen, begeleiden en ondersteunen van het traject. Onderwerpen als verantwoordelijkheidsverdeling en het handelen er naar werden onderbelicht. *“De directie is gedurende de periode van verandering niet consistent geweest in zijn of haar handelen, heeft “anderen” niet aangesproken op de afspraken die niet nagekomen zijn en heeft zelf als managementteam te weinig concreet gemaakt waar zij nu heen willen met al die veranderingen. Dus wat uiteindelijk de gewenste situatie moet gaan worden”*¹¹.

Maar hij geeft aan dat naast al het negatieve er volgens hem ook een positief punt te noemen is. De verschillende directies waren het op grote lijnen snel eens geeft hij aan. Maar het negatieve hieraan was weer dat deze zaken te weinig uitgewerkt werden. Deze beperkte uitwerking leidde ertoe dat zaken voor de directie zelf, maar ook voor de medewerkers onduidelijk werden en bleven. Maar er moest ook weer niet te ver op detail ingegaan worden, aangezien dat de zaken ook weer complexer en onduidelijker konden maken.

De periode na 2003

In 2003 werd er een begin gemaakt met een nieuw verandertraject voor de dS+V. Aanleiding voor dit nieuwe verandertraject is enerzijds de politiek (ander wensenpakket van de nieuwe bestuurlijke opdrachtgevers) en de andere kant de komst van een nieuwe directeur bij de dienst. De directeur was afkomstig uit het bedrijfsleven en had een frisse blik op de organisatie (wat er goed en fout liep). In 2003 is de startnotitie voor het verandertraject opgesteld en in 2004 is het verandertraject gestart.

3.3.2. Het verandertraject bij dS+V, gemeente Rotterdam

*Bij de uitwerking van het verandertraject bij dS+V is gebruik gemaakt van de indeling zoals de heer W. Kickert (2002) deze in zijn boek heeft gebruikt.*¹²

Het officiële verhaal (op papier)¹³

Door de uitkomsten van de gemeenteraadsverkiezingen in 2002 is de focus komen te liggen op de problematiek bij de gemeente Rotterdam. De Rotterdamse burgers dwingen snellere beslissingen en resultaten af op de “echte stadsproblemen” via de politiek. Het gevolg van deze houding bij de Rotterdamse burgers is dat het collegeprogramma van het nieuwe gemeentebestuur zich sterk moest gaan richten op het uitvoeren van en resultaten boeken. De verantwoordelijkheid van de uitvoering van het gemeentebeleid kwam te liggen bij de verschillende gemeentelijke diensten. De bestuurlijke opdrachtgevers kregen andere wensen die veel sneller dan voorheen ingewilligd moesten worden. Door de verandering in wensen werden ook de zwakke punten zoals de onderlinge samenwerking van de dS+V zichtbaar. Er was duidelijk sprake van verkokering binnen de dienst wat geleid heeft tot het ontbreken van samenhang in de dienst met als gevolg dat de meerwaarde van de dienstverlening door de dienst aan de stad niet benut kon worden.

De geconstateerde zwakke punten in de samenhang bij de dienst vormden de basis voor een andere manier van organiseren die verdere ontwikkeling en verbetering van de organisatie ten goede moest

¹¹ Historisch overzicht organisatie veranderingen 1974-2004; J. Jongen werkzaam bij de dS+V.

¹² Kickert, Walter. J.M. prof.dr; Verhalen van Verandering; Sociale reconstructie van reorganisaties op de ministeries van Justitie - Landbouw, Natuurbeheer en Visserij – Onderwijs en Wetenschappen – Volksgezondheid, Welzijn en Sport. 2002. Elsevier bedrijfsinformatie bv, 's-Gravenhage.

¹³ Bron: dS+V, gemeente Rotterdam Samenhang in samenwerking aan Rotterdam
Met z'n allen, voor de hele stad Invulling veranderprogramma eerste helft 2005; 14 februari 2005

Bijl, M., Kaufmann, H., Nero, S., Roon, van, A., Spijker, van 't, A. (juli 2006) *“Is ketenmanagement het eureka?”*, Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Masteropleiding Bestuurskunde Arbeid, Organisatie en Management (AOM), Vak Organisatiediagnose en Organisatieontwerp

komen. Verbetering van de flexibiliteit en het resultaatgericht werken van werknemers waren hierin zeer belangrijk. Ook bij het onderwerp Leiderschap was een omslag te signaleren. De dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting is van de integrale managementstijl overgestapt op het ketenconcept met als coördinerend instrument het ketenmanagement. Bij Ketenmanagement staat het gehele traject van probleem tot de oplossing centraal. Hierbij zijn over het algemeen meer organisatie-actoren bij betrokken dan bij het lijnmanagement. De verandering van managementstijl is doorgevoerd in de gehele organisatie: op dienst-, divisie- en afdelingsniveau.

Het veranderprogramma is vooral opgestart om oplossingen te vinden voor de geconstateerde zwakke plekken in de onderlinge samenwerking van afdelingen en managers. De afdelingen hadden sterk de neiging om teveel op eilandjes te werken wat leidde tot verkokering. De opdrachtmanagers bleken te veel taken te moeten uitvoeren negatief gevolgen had op de bedrijfsprocessen. Het gevolg hiervan was dat er te weinig effectief en efficiënt gewerkt werd en er te vaak te snel gewerkt werd. Door de verkokering ontbrak de onderlinge samenhang tussen de afdelingen. Dit had tot gevolg dat taken niet meer efficiënt uitgevoerd werden waardoor de meerwaarde van de dienst afnam. Het veranderprogramma heeft als uitgangspunt meer beleid te voeren gericht op samenwerking. De flexibiliteit van de dienst kan zo verbeterd worden. Ook het inspelen op veranderingen in de omgeving kan met een meer flexibelere organisatie op een meer efficiënte en snellere wijze plaats gaan vinden.

Voor de coördinatie, sturing en de communicatie hierover werd zoals eerder al in de geschiedenis van de dS+V beschreven is een verandermanager aangesteld. Ook werd er een projectteam opgesteld die de programmavoortgang, de invoering van het verandertraject en de samenhang van de veranderingen bewaakt. De lijnmanagers werden vanaf de start van het traject betrokken bij de veranderingen. Dit omdat juist het lijnmanagement de aanleiding van het verandertraject geweest is. Het doel van het ingezette verandertraject was de samenwerking tussen afdelingen en de managers sterk te gaan verbeteren en daarnaast ook de flexibiliteit van de organisatie te gaan vergroten. Hierbij hanteerde de dS+V ketenmanagement in plaats van het bestaande (inhoudelijk) lijnmanagement.

De dienst Stedenbouw moest door het verandertraject omgevormd worden tot een vraaggerichte en klantgerichte organisatie. Deze intentie tot omvorming naar een vraaggerichte en klantgerichte organisatie is zowel voor het traject als tijdens het traject aanwezig bij de dienst. Door het bestaande integraal lijnmanagement is de reikwijdte van de controle en sturing van integrale managers onder druk komen te staan met als negatieve gevolgen dat de taakvoering van het integraal management, de beheersing van het productieproces en de doorstroom van opdrachten van de opdrachtgevers niet naar wens verlopen. De dS+V heeft zich met het veranderprogramma voorgenomen dat eind 2006 het ingezette traject moet leiden tot een manier van werken waardoor er beter aangesloten zou worden bij de vragen en opdrachten van de opdrachtgevers.

Het verandertraject is opgesteld en uitgewerkt door de directie, het veranderteam en de OR van dS+V. Het doel is om het functioneren van de organisatie te verbeteren zowel intern als extern. Om het verandertraject zo goed als mogelijk te laten verlopen heeft de dienst een veranderprogramma opgesteld.

In het veranderprogramma staan de volgende drie onderwerpen centraal:

1. *De missie/visie*
2. *Aanpassing van de organisatiestructuur.*
3. *Cultuurverandering*

1. De missie/ visie

De directie, het veranderteam en de OR hebben samen een nieuwe missie voor de dS+V geformuleerd. De missie vormt de leidraad voor het beleid en het handelen binnen de gemeentelijke dienst.

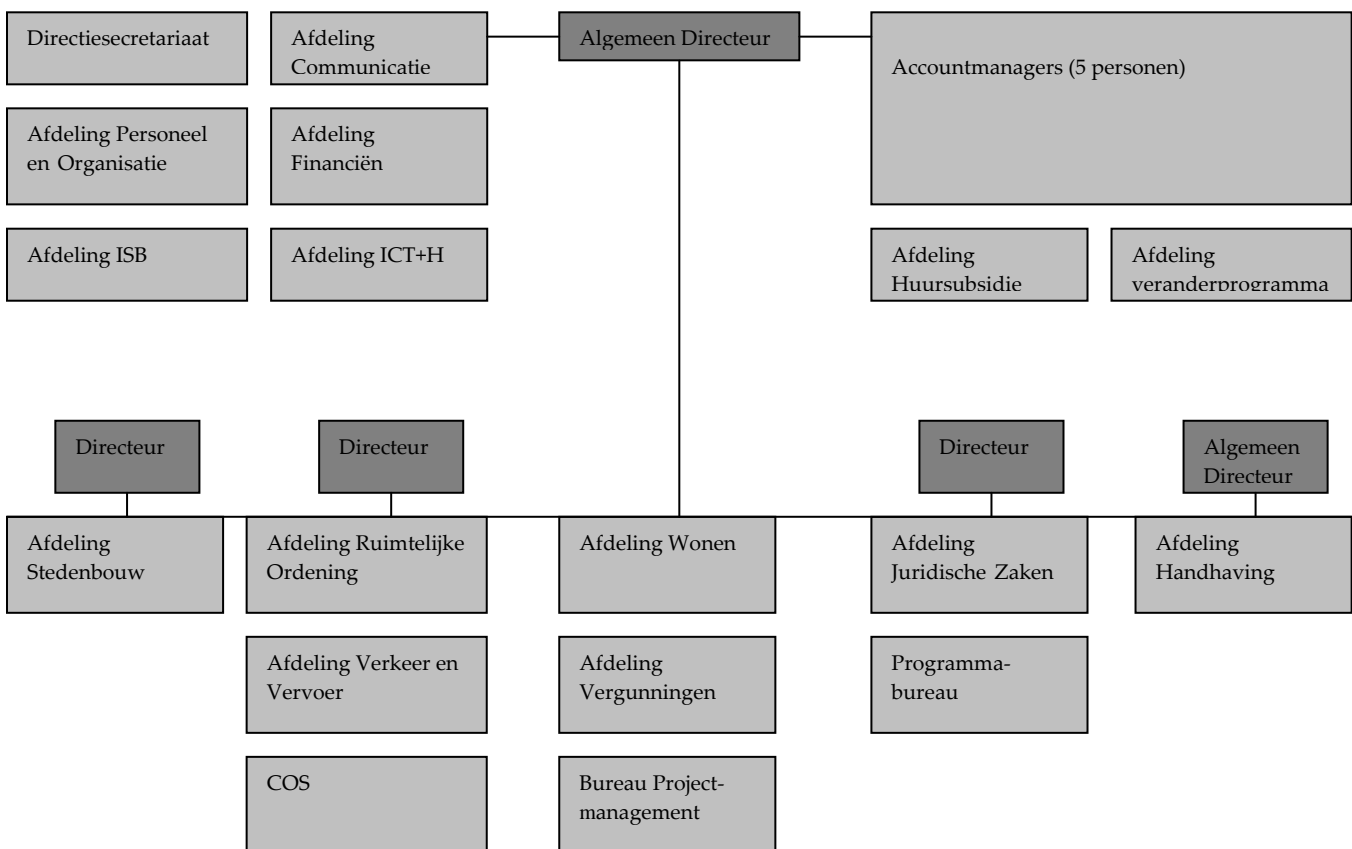
“De dS+V is een Rotterdamse organisatie die politiek maatschappelijke wensen vertaald in ruimtelijke projecten die bijdragen aan een wervend leef-, woon- en werkmilieu in Rotterdam en omgeving”.

De dienst heeft voor deze missie gekozen omdat deze duidelijk weergeeft wat de taken van de dienst zijn en wat zij daarmee wil bereiken. De dienst wil naast het adviseren en plannen maken ook een bewakende rol innemen. De organisatie is een katalysator voor concernontwikkelingen. Dit houdt in dat de opgestelde programma's en projecten efficiënt en effectief moet worden uitgevoerd.

2. Aanpassing van de organisatiestructuur

De nieuwe organisatiestructuur is gericht op het verbeteren van interne samenhang en externe samenwerking: “met zijn allen, voor de hele stad”. Er werd zowel intern (o.a. door het veranderteam) als extern (werkgevers als ook afnemers) opgemerkt dat afdelingen binnen de dienst werkten vanuit een te beperkt perspectief waardoor verkokering optrad. Door dit beperkte perspectief te verbreden, verdwijnt op den duur de verkokering en zal de slagkracht van de dienst niet meer beperkt worden door ingesloten patronen en ogenschijnlijk onwrikbare kokers die samenwerking (vanuit de logica) van de buitenwereld in de weg staan.

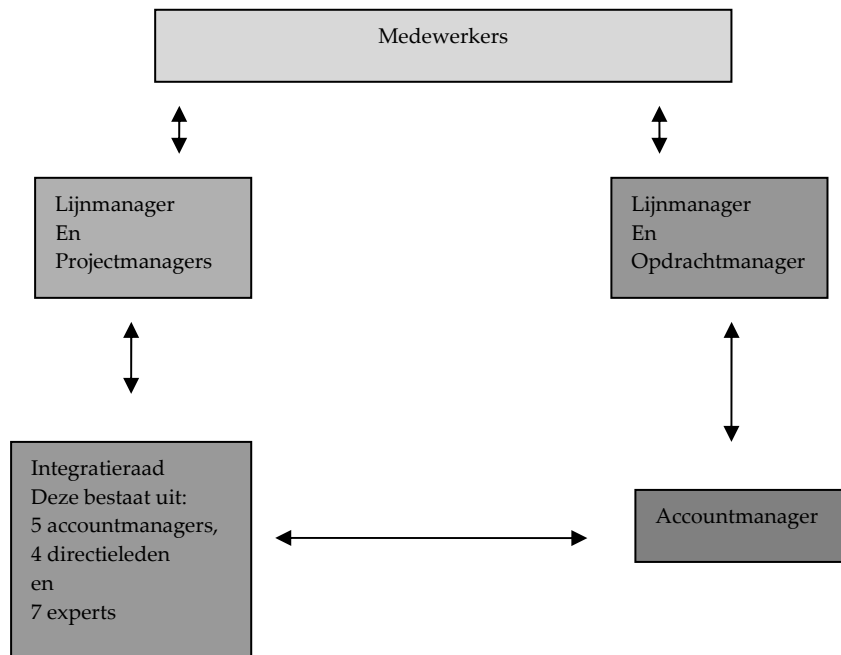
De nieuwe Structuur dS+V



* Op iedere afdeling is een lijnmanager aangesteld.

** Op alle afdelingen die in het onderste gedeelte van het organigram zijn weergegeven is een expert aangesteld. Met uitzondering van het COS, Bureau Project Management, Afdeling Juridische zaken en Programmabureau.

De directie van dS+V heeft er voor gekozen om de organisatie in te richten volgens het principe van een matrixorganisatie. Dit houdt in dat door de afdelingen heen dwarsverbanden aangebracht worden in de vorm van accountmanagers, opdrachtmanagers en projectmanagers. Deze personen staan dwars op de lijn en zijn er om alle processen te bewaken en om de integraliteit (het geheel) te borgen. De veranderde organisatiestructuur houdt in dat er anders gewerkt gaat worden. In figuur twee is schematisch weergegeven hoe er gewerkt moet gaan worden in de nieuwe organisatie.



Figuur 2: hoe wordt er gewerkt bij dS+V¹⁴

Een toelichting op de verschillende functies

De accountmanager

Er zijn vijf accountmanagers binnen de dienst dS+V aangesteld. Er is één accountmanager voor het college, één accountmanager voor de regio en overige opdrachtgevers en drie accountmanagers voor de deelgemeenten. De functie van accountmanager heeft een strategisch karakter. Deze persoon valt direct onder de directie en gaat niet over de dagelijkse werkzaamheden. Het is zijn taak om op strategisch niveau te schakelen tussen de belangen van de verschillende klanten en de dienst. Deze persoon deinst er niet voor terug om een opdracht terug te geven of partijen bij elkaar te roepen om hen op één lijn te krijgen. Hij is de strategisch adviseur van de klant. De accountmanager heeft ook als taak het signaleren en oplossen van spanningen tussen verschillende overheden (Bijvoorbeeld op stadsniveau en op het niveau van de deelgemeente)

De lijnmanager

De lijnmanager staat aan het hoofd van een afdeling en is de hiërarchische baas van de medewerkers van die afdeling. De taken van een lijnmanager zijn:

¹⁴ Bron: dS+V, gemeente Rotterdam Samenhang in samenwerking aan Rotterdam Met z'n allen, voor de hele stad Invulling veranderprogramma eerste helft 2005; 14 februari 2005

- Het maken van afspraken met de directie over het aantal medewerkers en het budget van de afdeling.
- Het in huren van derden als er te weinig capaciteit is op de afdeling.
- Het beoordelen van het functioneren van de medewerkers op de afdeling op basis van de informatie die project- en opdrachtmanagers aanreiken.
- Het nemen van beslissingen over welke medewerkers er geschikt om aan een project deel te nemen, afgezet tegen de door de project- of opdrachtmanager gevraagde kwaliteit.
- Het op peil houden van de vakkennis en de gebiedskennis van de medewerkers op de afdeling.

De project- en opdrachtmanager

Naast lijnmanagers werken er in de vakafdelingen bij dS+V ook managers die het werk aansturen. Dit zijn de project- en opdrachtmanagers. Zij zijn de “werkbaas” van een medewerker. De projectmanager wordt vooral ingezet op de bijzondere opdrachten. De opdrachtmanager wordt vooral ingezet op reguliere opdrachten (sectoraal of gebiedsgericht). De project- of opdrachtmanager wordt aangewezen na overleg met de accountmanager en de lijnmanagers van de vakafdelingen.

De expert

Op iedere vakafdeling zijn één of meerdere experts aangesteld. De vakafdelingen waar experts zijn aangesteld zijn de afdelingen; Vergunningen, Verkeer en Vervoer, Ruimtelijke Ordening, Wonen, Stedenbouw en Handhaving. Een expert heeft de volgende taken:

- Participatie in de opgaven van de dienst als inhoudelijk inspirator, vraagbaak, coach enzovoort.
- Toonaangevend binnen het vakgebied en in staat zijn verbindingen te leggen met andere vakgebieden.
- Adviseert over de aanpak van complexe projecten en de dS+V brede visie.
- Fungeert als kwaliteitsbewaker/supervisor bij bijzondere projecten en organiseert kwaliteitsborging bij reguliere projecten.
- Gevraagd en ongevraagd advies geven aan de directie en vormt de gesprekspartner voor en adviseur voor derden die in de gemeente Rotterdam aan de slag willen.
- Beschikt over een sterke externe oriëntatie en een drive om intern de kennis op peil te houden en te vernieuwen.
- Is alert op de ontwikkelingen in het vakgebied en in de omgeving van de dS+V

Een ander aspect van het veranderen van de organisatiestructuur in het veranderprogramma is het helder benoemen van taken en verantwoordelijkheden. En dat heeft ook geleid tot de scheiding van managementtaken. Deze scheiding houdt in dat de afdelingshoofden en de bureauhoofden in de eerste plaats peoplemanagers zijn. De experts zijn de personen die over de vakmatige zaken gaan en de accountmanagers zijn er voor de klant. De opdrachtmanagers en de projectmanagers zijn degenen die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de opdrachten.

De directie en het veranderteam zien vanuit het helder benoemen van ieders taken en verantwoordelijkheden graag een volgende stap voortvloeien namelijk dat er door de organisatiestructuurverandering een cultuur ontstaat waarin alle medewerkers elkaar ook (durven) aanspreken op de eigen verantwoordelijkheden.

3. Cultuurverandering

Cultuur is opgebouwd uit de waarden van mensen, de houding van mensen en het gedrag dat mensen uiten. Volgens de dS+V vormt de cultuur de basis om ook in de toekomst de producten te

leveren die opdrachtgevers van de organisatie verwachten. Het veranderprogramma rondom het onderdeel cultuur is onderverdeeld in de volgende drie thema's:

1. *Kerncompetenties*
2. *Gedrag*
3. *Leiderschap*

1. *Kerncompetenties*

Kerncompetenties zijn volgens de dienst de waarden die medewerkers nastreven in hun denken en doen. Deze competenties bepalen de kwaliteit van de samenwerking bij de dienst en ook van de dienstverlening door de dienst. Er zijn drie kerncompetenties geformuleerd en deze zijn:

- Resultaatgerichtheid
- Omgevingsbewustheid
- Vermogen tot samenwerking

Er zijn voor de verschillende functies ook nog specifiekere competenties geformuleerd waarop de medewerkers worden beoordeeld.

2. *Gedrag*

Bij het deelthema gedrag moet gedacht worden aan het veranderen van bestaand gedrag. En het gaat er dan om dat (bepaald ongewenst) gedrag bespreekbaar gemaakt kan worden. De dS+V heeft er voor gekozen om dit onderdeel te ondersteunen door verschillende thema's in het leven te roepen waarin het gewenste gedrag aan de orde komt en benadrukt wordt. Een voorbeeld hiervan is "verfrissend vergaderen". Het gaat er hierbij om dat de medewerkers op tijd en voorbereid naar een vergadering komen, er actief wordt meegedaan, er iets productiefs uit de vergadering komt en initiatief wordt getoond. Ieder thema is door de dienst onder de aandacht gebracht door posters, het interne krantje "PLUS!" en doormiddel van het plaatsen van berichten op intranet. De dienst heeft er ook voor gekozen om per afdeling ambassadeurs (medewerkers van de verschillende afdelingen) aan te stellen die met enthousiasme de doelstellingen uitdragen naar de eigen afdelingen toe.

3. *Leiderschap*

Bij leiderschap staat het onderdeel centraal waarbij aangegeven wordt dat de lijnmanager nu vooral peoplemanager is. Volgens de organisatie is een goed leider integer, heeft lef en visie. En een leider maakt veel tijd vrij voor de contacten met zijn medewerkers. Een leider is volgens de organisatie verantwoordelijk voor de vertaling van de missie/visie van de dienst naar afdelingsniveau. Om er voor te zorgen dat de leiders op een goede manier in hun nieuwe rol terecht komen en er een gezamenlijke visie uitgedragen wordt zijn er voor de leidinggevendenden speciale ontwikkeltrajecten opgesteld. Bij deze ontwikkeltrajecten moet gedacht worden aan speciale trainingen voor nieuwe bureauhoofden en speciale trainingen voor het doen van functioneringsgesprekken. Het gaat de dienst erom dat de leidinggevendenden uiteindelijk gaan werken en handelen in overeenstemming met hun leiderschapsprofiel.

De talloze andere verhalen¹⁵

De directie heeft bij het verandertraject een bepaald doel voor ogen gehad. Dit doel is een efficiënter, effectiever en beter lopend dS+V neer te zetten zodat de werkprocessen intern als extern beter gaan verlopen. Om dat doel te realiseren is de dienst gestart met het verandertraject. Zoals in de voorgaande paragraaf te zien was is alles op papier goed neergezet. Maar blijkt het in de praktijk niet zo te verlopen als op papier gezet is. Zoals te lezen was in het voorgaande stuk over de geschiedenis van de dienst heeft dS+V al heel wat veranderingen, directeuren en directies gehad. De organisatie

¹⁵ Kickert, Walter. J.M. 2002. "Verhalen van Verandering; Sociale reconstructie van reorganisaties op de ministeries van Justitie - Landbouw, Natuurbeheer en Visserij - Onderwijs en Wetenschappen - Volksgezondheid, Welzijn en Sport". Elsevier bedrijfsinformatie bv, 's-Gravenhage

heeft geen periode gehad waarin het even “rustig” was en een nieuwe organisatievorm zich kon settelen. Uit de interviews komt een ander beeld naar voren van het verandertraject.

Structuur verandering

Toen het verandertraject eenmaal op papier stond en klaar was om in te voeren zijn er onder andere door de OR nog wat aandachtspunten naar voren gebracht die meegenomen moesten worden voor alles van start kon gaan. Een van de punten waar volgens de OR aandacht aan geschonken moest worden was bijvoorbeeld dat het veranderprogramma een soort van actie leek te zijn van de directie en het middenkader. Het ontbrak de directie volgens de OR aan helderheid van de uit te dragen boodschap, de veranderstrategie en het streefbeeld en was de afstand naar de medewerkers te groot. Het gevolg hiervan was volgens hen dat er geen duidelijk einddoel te zien was. Er was door de directie te veel oog voor oplossingen terwijl het op te lossen probleem nog niet eens duidelijk omkaderd was. Ook de integratie van het proces bleek niet volledig, was er weinig tot geen samenhang tussen de opdrachten die bij de dienst binnenkwamen en stond het veranderproces helemaal los van alle ontwikkelingen in de dienst als ook buiten de dienst. Daarnaast was er te weinig oog voor de problemen met de cultuur en werd hier als aan de verandering ervan te weinig aandacht besteed. Een ander probleem waar met name de OR tegen aanliep was dat de koppeling van boven naar beneden nog niet was gemaakt. Deels is dat ook te wijten aan de slechte communicatie.

Een deel van de bovenstaande problemen is meegenomen in de aangepaste versie van het verandertraject, maar er dienden zich al weer nieuwe zaken aan die het goed integreren van het verandertraject in de weg zouden staan. De organisatie is van lijnmanagement overgegaan op ketenmanagement. Deze verandering heeft niet geleid tot een verschuiving in het personeelsbestand. Personen die in de lijnstructuur een managementfunctie hadden kregen deze ook weer in de ketenstructuur. Dit bleek opnieuw te leiden tot een instandhouding van de oude werkwijzen en de oude cultuur.

De communicatie over het verandertraject naar de afdelingen en de werknemers toe werd als zeer slecht ervaren. Eén van de geïnterviewden (een expert & OR-lid) geeft aan dat er wel gecommuniceerd werd, maar dat de boodschap vaak niet helemaal over kwam op de werkvloeren. De afdelingshoofden hebben wel de taak om hun medewerkers op de hoogte te stellen van voor de medewerkers belangrijke zaken.

Het OR-lid geeft aan dat ook de nieuwe taakverdeling en werkwijzen problemen opleverden. Het was veel van de medewerkers niet helemaal duidelijk waar ze wel of niet verantwoordelijk voor waren in hun nieuwe functie als opdrachtmanager of expert. De nieuwe werkwijze wordt ook vaak als omslachtig ondervonden en komen de oude netwerken nog wel eens bovendrijven om zaken geregeld te krijgen. Maar de nieuwe werkwijze brengt ook met zich mee dat er onduidelijkheid bestaat over wie verantwoordelijk is voor wat en welke beslissingen hij of zij mag nemen. Een gevolg hiervan is dat men bang is om beslissingen te nemen.

Eén van de geïnterviewde bureauhoofden gaf aan dat het voor de buitenwereld, dus de klanten, de bestuurlijke opdrachtgevers enzovoort, ook niet duidelijk is bij wie je nu voor wat moet zijn. Hij verteld: *“Er is te weinig gecommuniceerd over de veranderingen en vanaf wanneer je bij wie voor wat moet zijn. Klanten komen bij de oude contacten binnen en worden dan doorverwezen naar de personen die er over zouden moeten gaan. Doordat er intern veel onduidelijkheid heerst en men geen beslissingen durft te nemen omdat men niet goed weet waar men wel of niet van is ondervindt de buitenwereld problemen. Zij moeten langer op besluiten of informatie wachten of worden het hele gebouw door verbonden”*. Hij geeft in het interview aan dat dit heel vervelend is voor de klanten en opdrachtgevers.

Uit het interview met een coach bij de dienst kwam naar voren dat het verandertraject meer overwogen en overdacht had mogen worden. Het verandertraject moet in een te kort tijdsbestek ingevoerd worden en is zeer ambitieus opgesteld waardoor er geen ruimte is gelaten voor reflectie of evaluatie. Daardoor worden veel van de knelpunten en problemen over het hoofd gezien en kunnen het echte brandhaarden worden voor je verandertraject. Het ambitieuze uit zich ook in de onduidelijke veranderingsregie en dat er geen standaardmethodiek gehanteerd is.

Leiderschap (cultuurprogramma)

Het onderwerp leiderschap valt in het cultuurprogramma. De directie en het veranderteam vonden het nodig, ook kijkend naar het verleden, dat hier ook extra aandacht aan besteed werd. Met als doel om als geheel een soepel lopend, effectief werkende gemeentelijke dienst te worden.

De dS+V kent namelijk een poldercultuur waarin iedereen wil meepraten over alles en overal bij betrokken worden. Hierdoor ontstaat ook de vergadercultuur waar de dienst last van heeft. Daarnaast heeft de cultuur bij dS+V last van problemen zoals het te laat arriveren van werknemers, het zich niet afmelden indien er sprake is van ziekte of andere omstandigheden, worden er geen notulen of duidelijke afspraken gemaakt waar de volgende bijeenkomst op terug gekomen word. Daarnaast is integriteit een thema waar de dienst extra aandacht aan besteed. En deze cultuur brengt ook een bepaalde manier van leidinggeven met zich mee die niet meer past bij de dienst. De manier van leidinggeven die bedoeld word is het leidinggeven aan de eigen afdeling zonder samen te werken, interesse te tonen in of rekening te houden met andere afdelingen binnen dezelfde organisatie. Ook werd in de toenmalige situatie binnen de dienst de mensgerichte kant van de functie leidinggevende verwaarloosd. Er werd vooral ingezet op de deskundige kant van het leidinggeven, oftewel de technische kant. Hierdoor werden er bijvoorbeeld geen of nauwelijks functioneringsgesprekken gehouden of dossiers bijgehouden. Om dit te veranderen heeft de directie met het veranderteam het cultuurtraject opgezet. Om het cultuurtraject kracht bij te zetten zijn er per kwartaal thema's in het leven geroepen waar men dan aandacht aan besteedde. De onderwerpen waren bijvoorbeeld integriteit (geen cadeaus aannemen van klanten omdat dit de suggestie wekt dat je omkoopbaar bent) en verfrissend vergaderen (op tijd en voorbereid aanwezig zijn bij een vergadering enzovoort). Leiderschap en de verandering hiervan valt binnen het cultuurtraject.

Over het onderwerp leiderschap is door de directie, het veranderteam en de OR wel nagedacht, maar het is te weinig uitgewerkt. Het onderdeel leiderschap is wel opgenomen in het verandertraject, maar is wel minder uitgewerkt dan het structuurgedeelte. Nergens in de stukken die de dienst heeft gemaakt is een blauwdruk terug te vinden voor het leiderschapstraject. Zo uitgebreid als men het structuurgedeelte heeft uitgewerkt en uitgestippeld zo beknopt is men geweest over het leiderschapstraject.

Uit de interviews met verschillende leidinggevendenden kwam ook naar voren dat leiderschap wel genoemd was in het verandertraject, maar er te weinig aandacht aan is besteed. Een ad interim hoofd gaf aan dat het onderdeel leiderschap in het programma is opgenomen en dit onderwerp hoog op het lijstje van de Algemeen Directeur staat, maar dat er weinig van te merken is. Er zijn in het cultuurtraject allerlei kwartaalonderwerpen ingevoerd zoals "verfrissend vergaderen", "integriteit" enzovoort, maar leiderschap is daar in niet aan de orde geweest.

Het feit dat er te weinig gedaan is met het onderwerp leiderschap komt volgens het ad interim hoofd grotendeels doordat er geen traject is uitgestippeld met een doel en stappenplan. Er is geen blauwdruk gemaakt voor een dergelijk traject rondom leiderschap, terwijl dat wel voor de structuurverandering gedaan is. Het gevolg is volgens hem dat nu het onderdeel leiderschap een open en zwevend onderdeel geworden is van het verandertraject. Een van de bureauhoofden noemt het

verandertraject rondom leiderschap ook wel een theoretische verandering. Het staat allemaal op papier in grote lijnen, maar wat is de inhoud, het stappenplan en het uiteindelijke doel?

Datgene dat door de directie en het veranderteam als leiderschap en dat wat men binnen de organisatie als leider graag wil zien blijkt alleen op papier te bestaan. De visie die de directie en het veranderteam hebben blijkt niet in de gehele organisatie gedragen te worden.

Een aantal bureauhoofden gaf aan in de interviews dat leiderschap niet organisatiebreed is gemaakt en dat er binnen de dienst geen gezamenlijke visie is op het onderwerp leiderschap. Met de gezamenlijke visie bedoelen de bureauhoofden dat alle neuzen nu niet dezelfde kant op staan. Er is geen gezamenlijke lijn aanwezig. Wat is leiderschap volgens de dienst? Dat wat in de veranderboekjes genoemd is als leiderschap wordt als te vaag en te breed ervaren. Er zijn namelijk geen kaders en er is geen gezamenlijke koers aanwezig.

Naast het ontbreken van het organisatiebreed maken van de visie op leiderschap zijn er geen trainingen om deze visie uit te dragen volgens de geïnterviewden. Nieuwe leiders kunnen door die manier van leidinggeven eigen maken. De trainingen die gegeven zijn waren niet verplicht of veelal heel algemeen waardoor de meer ervaren leidinggevendenden verstek lieten gaan. Het merendeel van de geïnterviewden gaf aan dat juist door trainingen minder ervaren en ervaren leidinggevendenden van elkaar konden leren en de organisatie een gezamenlijke visie uit kon dragen. De bureauhoofden gaven aan dat de managementleergangen die zijn afgeschaft weer ingevoerd moeten worden. Zo kan de gezamenlijke visie uitgedragen worden en iedere leidinggevende in zijn of haar rol groeien. Een van de bureauhoofden gaf aan dat als er trainingen aangeboden worden deze ook omgezet moeten worden in de realiteit. Zij doelt hiermee op het feit dat er dan door die trainingen een visie ontwikkeld wordt, maar deze vervolgens niet uitgezet wordt.

Door de bureauhoofden wordt een gebrek aan ondersteuning van de directie ondervonden gericht op het eigen maken van het leiderschap. De directie heeft de managementleergang die iedere (beginnende) leidinggevende moet volgen afgeschaft. Daarnaast vragen zij zich door het ontbreken van een organisatiebreed en duidelijk beeld over leiderschap af wat er van hen als nieuwe leidinggevendenden verwacht wordt. Er wordt volgens hen teveel aan eigen initiatief overgelaten. Dit is volgens één van de bureauhoofden ook weer een gevolg van het feit dat er geen blauwdruk gemaakt is van een leiderschapstraject met een duidelijke visie, doel, stappenplan en uitkomst.

Onder de geïnterviewden leefde ook een beetje het gevoel dat bijna iedereen op een functie als bureauhoofd zou kunnen solliciteren. Of deze persoon nu wel of niet geschikt is voor de functie. Naast een duidelijke blauwdruk ontbreekt er ook een leiderschapsprofiel. Volgens het merendeel van de geïnterviewden zou een leiderschapsprofiel een hoop onduidelijkheid weghalen. Met dit profiel weet men wat er van hen verwacht wordt. De leidinggevendenden kunnen zo ook afgerekend worden op hun prestaties. Personen die niet geschikt zijn voor een dergelijke functie vallen dan snel door de mand of komen al niet eens op een dergelijke functie terecht.

Eén van de coaches gaf ook aan dat de afdelingshoofden steviger neergezet moeten worden. Met dat steviger neerzetten geeft deze persoon aan dat de afdelingshoofden een gezamenlijke verantwoording hebben voor de dienst. *“De afdelingshoofden zijn er dus niet alleen voor hun eigen afdeling, maar voor de gehele dienst. Door samen te werken bereik je meer. Tussen de afdelingen is namelijk nauwelijks samenwerking aanwezig. Iedere afdeling lijkt voor zich te werken waardoor verkokering in de hand wordt gewerkt. En verkokering is nu net dat wat de dienst tegen wil gaan. De afdelingshoofden zijn de personen die de samenwerking kunnen stimuleren en verkokering tegen kunnen gaan”*. Een ander belangrijk aandachtspunt wat genoemd wordt in veel van de interviews is dat een leidinggevende een voorbeeldfunctie heeft.

Niet iedere leidinggevende bij dS+V is een voorbeeld voor de medewerkers op de afdeling waar hij leiding aan geeft.

De directie en het veranderteam kijken te weinig naar hoe de stand van zaken is rondom leiderschap. Volgens de geïnterviewden zou dat vaker mogen gebeuren zodat er met behulp van meer sturing van bovenaf tot een gezamenlijk geheel kan komen. Deze sturing heeft een positieve uitwerking op het uitdragen van een visie waardoor saamhorigheid gaat ontstaan op de afdelingen. Een gevoel van saamhorigheid is nog te weinig aanwezig.

In het verandertraject is onder andere opgenomen dat de oude functie van leidinggevende is opgedeeld in drie aparte functies dit om er voor te zorgen dat de leidinggevende niet alleen maar vakinhoudelijk bezig is. Hierdoor is het bureauhoofd een peoplemanager en met andere woorden alleen bezig met "zijn" of "haar" medewerkers. Voor de vakinhoudelijke kant is de opdrachtmanager verantwoordelijk. Die scheiding blijkt in de praktijk toch niet duidelijk te zijn. Een van de geïnterviewden gaf aan dat de taakverdeling voor hem niet duidelijk is omdat het werk door elkaar loopt. Een opdrachtmanager werkt met de mensen en een bureauhoofd heeft met opdrachten te maken.

Eén van de geïnterviewden was een net in dienst getreden afdelingshoofd die gaf dat het een "mega-operatie" is waar de dienst aan begonnen is. Hij gaf aan dat het behalen van resultaten in 1 jaar echt niet haalbaar is. *"De algemeen directeur heeft een megaproces in gang gezet en het heeft tijd om in werking te treden. De structuur is al helemaal veranderd: van een koninkrijk situatie naar matrix organisatie. Dat is zowel voor de medewerkers als ook voor de leidinggevendenden een grote ommezwaai. Een sterke hand van de directie bij de begeleiding en sturing van het verandertraject is dan ook nodig. En die ontbreekt op dit moment"* gaf hij aan.

3.3.3. Conclusie

De dS+V heeft vanaf het ontstaan als dienst te kampen gehad met steeds terugkerende problemen op niveau van de structuur, cultuur en leiderschap. Met het verandertraject hoopt de dienst eindelijk de steeds wederkerende problemen op te kunnen lossen. In de verslagen over het verandertraject ziet de verandering veel belovend uit, maar de uitwerking in de praktijk blijkt anders te zijn. Intern als ook extern lijkt er verwarring te zijn over wie nu wat doet, waar verantwoordelijk voor is en wie waar over gaat.

Op het gebied van Leiderschap loopt nog een hoop anders als gepland. Grotendeels is het te wijten aan het ontbreken van een blauwdruk voor het leiderschapstraject. In de stukken over het verandertraject wordt beknopt ingegaan op het onderwerp. Maar een heldere visie, een stappenplan en einddoel dat heeft de dienst niet geformuleerd. Het gevolg is dat het onderwerp leiderschap een zwevend onderdeel van het verandertraject lijkt te zijn geworden. Een onderwerp waar ook veel onduidelijkheid over bestaat bij de leidinggevendenden omdat ze weinig zien gebeuren, weinig steun ondervinden van de directie vandaan en een gezamenlijke visie die organisatiebreed uitgedragen is missen.

Het onderwerp leiderschap staat hoog op de agenda van de directeur alleen zien de leidinggevende er weinig van terug. Iedereen doet nu wat hem of haar het beste lijkt en hierdoor is er geen gezamenlijke lijn of samenwerking tussen de afdelingen. Veel van de leidinggevendenden zijn van mening dat de managementleergangen weer ingevoerd zouden moeten worden of dat er een trainingstraject wordt opgesteld om er voor te zorgen dat er duidelijkheid rondom leiderschap ontstaat. En die duidelijkheid is dan voor de organisatiebrede visie op leiderschap, wat wordt er van de leidinggevendenden verwacht,

een leiderschapsprofiel enz. Kortom men vraagt om het opstellen van een stappenplan voor leiderschap.

Inmiddels is naar voren gekomen dat het verandertraject bij de dS+V is stilgelegd. Het traject is niet volgens wens verlopen en om die reden heeft de directie bij de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting besloten het traject stil te leggen.

Hoofdstuk 4. Analyse van leiderschap en “unlearning”

4.1. Inleiding

In hoofdstuk 3 zijn de theorieën en de “andere” informatie van de dS+V betreft leiderschap, organisatiestructuur en geschiedenis al behandeld, toegelicht en schematisch weergegeven. In dit hoofdstuk zullen de theorieën over leiderschap en “Unlearning” uit de literatuur naast de informatie van de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting gelegd worden. Tevens worden in dit hoofdstuk wordt drie deelvragen beantwoord. De in het vorige hoofdstuk gepresenteerde tabellen zullen in dit hoofdstuk worden uitgewerkt en toegelicht om zo de drie deelvragen te beantwoorden.

De deelvragen die in dit hoofdstuk beantwoordt zullen gaan worden zijn:

2. Welke opvattingen op het gebied van leiderschap bij dS+V te identificeren?
3. Welke criteria voor leiderschap en unlearning zijn in de literatuur af te leiden?
4. In welke mate voldoen de feitelijke ontwikkelingen aan de uit de literatuur afgeleide criteria?

4.2 Leiderschap

4.2.1 Leiderschap en een leider volgens dS+V

Allereerst valt op dat de definitie van leiderschap bij dS+V niet specifiek is gedefinieerd zoals in de literatuur. Leiderschap wordt vergeleken met de persoon leidinggevende/een leider. Wat leiderschap nu precies is volgens de dienst, wordt niet duidelijk gemaakt. De weergave van leiderschap bij dS+V borduurt voort op de visie van een leider en wat de dienst onder “leider” verstaat.

Wanneer de theorie over leiderschap wordt vergeleken met “de dagelijkse praktijk” bij dS+V valt daarnaast op dat er overeenkomsten zijn met de theorie van Harry Mintzberg (1977). Ook de theorie van Stogdill sluit hier deels bij aan. Een goede leider is volgens de dienst een integer iemand die lef en een visie heeft. Verder moet deze persoon tijd maken voor contacten met medewerkers en is hij verantwoordelijk voor het doorspelen van de missie en visie van de dienst naar werkvloerniveau. De theorie van Henry Mintzberg komt in de definitie van leiderschap ook terug. Er wordt namelijk geen onderscheid gemaakt tussen managers of leiders. De rollen van de manager en leiders zijn verweven.

Een leider volgens dS+V.

Volgens de dienst is een leider pas een goed leider als deze lef heeft, een visie heeft, ruimschoots tijd maakt voor medewerkers en de visie/missie van de organisatie vertaalt naar werkvloerniveau.^{16,17}

Literatuur versus Praktijk

De peoplemanager, ook wel leider genoemd, is degene die de zaken op de afdelingen regelt. De leidinggevende is degene die de koers aangeeft. De leider in de definitie van dS+V is ook in staat tot het aanzetten tot verandering. Hij of zij moet de visie en missie van de organisatie vertalen naar werkvloerniveau en zo tegemoet komen aan wat de directie van de dienst graag zou willen zien in de dienstverlening naar klanten toe en in de werkwijze.

¹⁶ “Samenhang in samenwerking aan Rotterdam. Met z’n allen, voor de hele stad”. Invulling veranderprogramma eerste helft 2005. 14 februari 2005. dS+V Gemeente Rotterdam.

¹⁷ Veranderprogramma dS+V 20 oktober 2005

4.2.2. Persoonskenmerken

Persoonskenmerken volgens de literatuur	Persoonskenmerken volgens dS+V (geciteerd uit de interviews, bestudering van de informatie etc.)
Extraversie	Charisma: "uitstraling hebben waarmee je opvalt bij mensen en een soort van "macht" over mensen krijgt"
	Authenticiteit: "een leider moet geloofwaardig en echt overkomen. Een leider moet staan voor dat wat hij of zij doet en zich niet anders voordoen dan hij of zij is"
Vriendelijkheid	"Vriendelijkheid naar de medewerkers en klanten toe."
	Mensgericht: " Een peoplemanager zijn; je inzetten voor het personeel. Niet het proces maar de mensen met gevoelens, talenten enzovoort in een project voorop zetten en daar op in weten te spelen."
	"Goed kunnen samenwerken met andere mensen zowel op hoger als lager niveau en van alle afkomsten"
	"Het kunnen inspireren van mensen tot meer lef en eigen initiatief. De zienswijze van iemand is aanstekelijk"
	Te vertrouwen: "Vertrouwelijke informatie wordt door een goede leidinggevende niet door vertelt of tegen je gebruikt. Wat besproken is met de leidinggevende blijft bij die persoon: beroepsgeheim".
	Inlevingsvermogen: " Als het met iemand op het werk niet goed gaat door bijvoorbeeld privéomstandigheden dan moet de leidinggevende zich kunnen inleven in die persoon en voor die personen de geschikte maatregelen nemen: gesprek hebben en vervolgstappen zetten."
	Collegiaal: "Ondanks dat je de eindverantwoordelijk hebt toch af en toe een praatje maken en eens iets doen voor de mensen op de vloer".
	Niet al te narcistisch: "De leidinggevende moet niet zichzelf en zijn of haar eigen belangen voorop stellen maar ook die van anderen. Een beetje aan jezelf denken mag, maar er moet niet overdreven worden."
Zorgvuldigheid	Het bezitten van een visie: "Een leider moet een duidelijk beeld hebben bij wat hij of zij doet en waar deze persoon uiteindelijk heen wil. Zonder visie bereik je weinig."
	"Sterk in communiceren naar de afdeling en het personeel toe. Als deze persoon iets zegt luistert iedereen en is aan het eind van het verhaal ook datgene wat hij of zij verteld heeft duidelijk voor iedereen."
	Kunnen plannen: "Inzicht hebben als leidinggevende wat er gedaan moet worden en hoe dit bereikt kan gaan worden".
	Kunnen monitoren: " Op tijd problemen kunnen signaleren en daar naar handelen om deze te voorkomen. Dat heeft ook met inzicht te maken die een leider moet hebben."
Emotionele stabiliteit/volwassenheid	Emotionele stabiliteit: " zakelijk en privé gescheiden kunnen houden op de werkvloer".
	Zelfkennis: " Een goed leider moet weten waar zijn of haar sterke en zwakke punten zitten en daaraan werken..."
	Overtuigend zijn: " een leider heeft een bepaalde manier van praten of lichaamshouding waarmee deze persoon mensen kan overtuigen mee te werken of iets aan te nemen. Dit heeft te maken met manier van praten, maar ook met lichaamstaal en de aanwezigheid kennis".
Openheid voor ervaringen	Openheid voor ervaringen: "Open staan voor de nieuwe ervaringen en daar mee kunnen omgaan. Maar ook kunnen kijken naar ervaringen die medewerkers al hebben opgedaan en daar mee kunnen werken ten goede van nieuwe ervaringen" en "leergierig"

	zijn"
Hoog energieniveau & stressbestendigheid	Bepaald niveau van intelligentie (IQ en EQ): "een leider beschikt over een hoger intelligentieniveau en ook over zeer goed emotieniveau. Die zijn bij een leider beter ontwikkeld, waardoor deze ook beslissingen kan nemen..."
	Stressbestendig zijn: " Als leidinggevende heb je te maken met een bepaalde druk van bovenaf en zal het werk ook niet altijd als plezierig ervaren. Maar deze persoon moet zich daar tegen kunnen verzetten en gewoon door kunnen gaan. En alles tot een goed einde kunnen brengen zonder tussendoor de handdoek te gooien."
	Hoog energieniveau: "Een goed uithoudingsvermogen om alles te blijven aan pakken"
	Zakelijk: " Zich niet laten beïnvloeden door emotionele zaken".
Over veel zelfvertrouwen beschikken	Over veel zelfvertrouwen beschikken: "Een leider moet zonder twijfel aan zichzelf of aan het werk beslissingen kunnen nemen."
Interne "control of locus"	/
Emotionele volwassenheid	Peoplemanager: "Mensgericht kunnen werken en de technische/taakkundige kant van het leidinggeven kunnen laten liggen."
Persoonlijke integriteit	Persoonlijke integriteit: "Een goede leidinggevende moet oprecht en eerlijk zijn naar zijn medewerkers. Als er dingen fout gaan of er staat een ontslagronde aan te komen dan moet een leidinggevende dat eerlijk melden aan de werknemers op de afdeling"
	Voorbeeld voor anderen: " Een leidinggevende heeft een voorbeeldfunctie te vervullen. Dat houdt ook in dat de leidinggevende het goede voorbeeld moet geven met op tijd komen, afspraken nakomen, netjes voor de dag komen enzovoort."
Veel behoefte aan (gesocialiseerde) macht	/
Gemiddelde prestatiemotivatie	/
Weinig behoefte aan vriendschap	/

Tabel 1. Persoonskenmerken van leider

Persoonskenmerken volgens de dS+V

Zoals in hoofdstuk 3 al is vermeld, is het identificeren van de persoonskenmerken van een effectieve en succesvolle manager een goed middel voor een organisatie om 'de juiste man op de juiste plaats' te krijgen. Uit de definitie die door de dS+V over leiderschap is geformuleerd komen specifieke persoonskenmerken naar voren. Deze persoonskenmerken (lef, visie en tijd vrijmaken voor het personeel) komen terug in de definitie van de dS+V over leiderschap wordt aangegeven dat een goed leider integer is, lef en een visie heeft. Al is visie een twijfelgeval.

Onder de geïnterviewden had men wel duidelijke voorstellingen van wat de persoonskenmerken ook (hiermee werden ook de eigenschappen genoemd) van een leider zouden moeten zijn. Zij geven aan dat een leider bepaalde (opvallende) persoonskenmerken heeft. Tijdens de interviews werden persoonskenmerken genoemd als charisma (bepaalde prettige uitstraling), vriendelijkheid (naar je omgeving toe), mensgericht (goed kunnen omgaan met mensen), visie (weten waar je heen wilt en hoe dit te bereiken valt), sterk in communiceren (dat ontbreekt nog binnen de dienst ondanks dat er grote behoefte naar is), inspireren (andere mensen meenemen in je denkwijze enzovoort) en inlevingsvermogen (je kunnen verplaatsen in een ander en de situatie). Uiteraard werden er nog meer kenmerken genoemd. Alle kenmerken zijn verwerkt in de onderstaande tabel welke zich op de volgende pagina bevind. Persoonskenmerken die bij veel van de geïnterviewden naar voren kwamen

waren de kenmerken visie, charisma, inspireren, mensgericht en sterk in communiceren. Deze persoonskenmerken werden vaak genoemd. De geïnterviewden gaven bij het kenmerk visie de uitleg: "Een leider moet een idee hebben waarmee hij de gestelde doelen wil bereiken en realiseren". Het sterk zijn in communiceren spreekt voor zich. Een leider moet helder, duidelijk en direct een boodschap kunnen overbrengen bij anderen. Inspireren vond men ook belangrijk aangezien een leider moet zorgen dat de mensen onder hem/haar dat gaan doen wat hij/zij wil. Het is de bedoeling dat een leider de mensen meekrijgt in zijn/haar manier van denken. Een leider moet ook charisma hebben zodat hij/zij mensen gemakkelijk mee krijgt en uitstraalt dat hij/zij ergens voor staat. Het mensgerichte spreekt op zich voor zich: bezig zijn met de mensen aan wie je leidinggeeft en samen met hen dat realiseren wat de organisatie wil. Inlevingsvermogen en een hoog IQ en EQ spelen daarbij een grote rol volgens de geïnterviewden. Kortom onder de geïnterviewden heerst een bepaald beeld over de persoonskenmerken die een leider moet hebben.

In de tabel is te zien dat er bij de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting nog een groot aantal andere persoonskenmerken genoemd worden die de geïnterviewden als belangrijk ervaren voor een leidinggevende. Er heerst onder de geïnterviewden dus een duidelijk beeld over de kenmerken die een leider zou moeten hebben. En dit beeld is uiteraard niet bij iedereen gelijk. Zoals te zien is in de tabel zijn er overeenkomsten en verschillen in de persoonskenmerken uit de literatuur en de praktijk. De tegenstelling die uit de tabel te halen is is dat Yukl aangeeft dat een van de persoonlijke eigenschappen van een leider is dat deze persoon veel behoefte heeft aan (gesocialiseerde) macht en weinig behoefte heeft aan vriendschap. Uit de afgenomen interviews bij dS+V komt naar voren dat een goed leider (de peoplemanager) juist collegiaal moet zijn, mensgericht en bij de zaak, het personeel en het werk betrokken moeten zijn. Een leidinggevende staat boven zijn medewerkers aangezien hij of zij de eindverantwoordelijkheid draagt over het reilen en zeilen op de afdeling. Maar er moet wel een vorm zijn van vriendschap omdat van die persoon ook collegialiteit verwacht wordt. En behoefte aan macht moet deze persoon juist in mindere mate hebben, aangezien deze persoon anders niet collegiaal kan zijn. Een klein beetje verlangen naar macht in de vorm dat degene graag een leidinggevende positie vervult of wil laten zien wie de eindverantwoordelijk is voor alles dat kan wel. Maar niet een groot verlangen naar macht. Dat soort mensen is vaak een "Einzelgänger" en geen collegiale persoon. De theorie en de praktijk staan op dit onderdeel tegenover elkaar.

Conclusie

Uit de tabel valt op te maken dat er veel overeenkomsten zijn tussen de theorie over persoonskenmerken en uit de informatie over persoonskenmerken die af te leiden valt uit de afgenomen interviews bij dS+V. De persoonskenmerken zijn in de interviews niet in een woord genoemd. Deze omschrijvingen zijn onder één van de verzamelingen uit de theorie te plaatsen. Ook kwamen er verschillen naar voren. Bij de dS+V moet een leider niet te veel verlangen naar macht, maar eerder collegiaal zijn. Dit kan in de praktijk gaan betekenen dat er een spanning kan gaan ontstaan tussen de opdrachtmanager en de peoplemanager. Als beide functies de eindverantwoordelijkheid of naar meer macht streven, kan dat gaan botsen.

4.2.3. Vaardigheden van leidinggevenden

	Vaardigheden in de literatuur	Uitwerking vaardigheden uit de literatuur.	Vaardigheden van leidinggevenden volgens dS+V (geciteerd uit interviews, na bestudering informatie etc.)
1.	Voelen (inter-persoonlijke vaardigheden)	<i>Begrijpen gedrag anderen</i>	Inlevingsvermogen: "Als een medewerker tegen een probleem aanloopt tijdens een project dan moet de leidinggevende zich in de situatie kunnen inleven om vervolgens tot een oplossing te komen waar de medewerker mee geholpen is. En waarna de medewerker zijn of haar werk weer kan doen."
		<i>Inzicht sociale contacten</i>	Onderhouden sociale contacten: "Regelmatig contact met de medewerkers om zo te weten te komen hoe het met hen, de werksfeer en het werk gesteld is. Interesse tonen in de medewerkers en wat hen drijft, bezighoud etc."
		<i>Tact</i>	Tactisch bekwaam: "Een leidinggevende moet weten hoe hij/zij in een bijvoorbeeld moeilijke langlopende situatie tot een goed einde kan brengen. En dan wel zo dat het strookt met wat de dienst wil en verwacht."
		<i>Diplomatie</i>	Diplomatie: "...een leidinggevende moet weten hoe het officiële ambtelijke verkeer tussen staten en regeringen werkt en daar gebruik van kunnen maken...." "Er moet diplomatieke kennis aanwezig zijn waarbij de leidinggeven het onderhandelen met geven en nemen belangrijk is..."
		<i>Mondelinge vaardigheden</i>	Communicatieve vaardigheden: "Als een leidinggevende tijdens een werkoverleg belangrijke zaken aan de orde stelt of over veranderingen verteld dan moet hij/zij dat dusdanig kunnen doen dat aan het eind van de vergadering iedere deelnemer aan het werkoverleg het verhaal gehoord en begrepen heeft."
2.	Denken (conceptuele, analytische & technische vaardigheden)	<i>Analytisch vermogen</i>	Analytisch vermogen: "...een leidinggevende moet over de vaardigheden beschikken als analyseren, reflecteren, feedback geven, doelen stellen en behalen, inspelen op veranderende omstandigheden en gevolgen vroegtijdig herkennen en er op in spelen. Zij zijn verantwoordelijk voor de afdeling en moeten de medewerkers aansturen"....
		<i>Creativiteit</i>	Creativiteit: "...Bij de dS+V doen zich wel eens situaties voor waar creativiteit voor gevraagd is. Er moet handig en snel op ingespeeld kunnen worden. Creativiteit is belangrijk.."
		<i>Conceptueel vermogen</i>	Visie: "Een leidinggevende moet weten hoe hij/zij de gestelde doelen van de organisatie wil bereiken. Maar ook een visie hebben voor zichzelf en de afdeling waar hij/zij leiding aangeeft."
		<i>Logisch redeneren</i>	Logisch kunnen redeneren: "Een leidinggevende moet een goed verhaal kunnen houden, kunnen redeneren in oorzaak, gevolg en waar de fout ligt. Medewerkers zien het laatste vaak niet, een leidinggevende heeft de computerview en kan dat wel...."
		<i>Conceptueel begrip</i>	Flexibel zijn: " een leidinggevende heeft een voorbeeldfunctie en moet dan ook geen 9 tot 5 mentaliteit hebben en kunnen bijspringen waar het nodig is. Zij dat in het regelen van vervanging van iemand die plotsklaps uitvalt
		<i>Hoofd- en bijzaken onderscheiden</i>	Hoofd en bijzaken onderscheiden: en dit ook

			anderen laten inzien. Zo blijft alles zakelijk en helder.
		<i>Inzicht in de technische kant van het werk.</i>	Inzicht in de technische kant van het werk: Een leidinggevende moet weten waar hij of zij het over heeft
			Organisatorische kwaliteiten:
			Besluitvaardig durven zijn: als de afdeling niet van bepaalde taken is deze dan door durven geven naar een andere afdeling, knopen durven doorhakken ongeacht de gevolgen.
3.	Kracht (vaardigheden die te maken hebben met stevigheid)	<i>Bezitten van beïnvloedingsvermogen</i>	Bezitten van beïnvloedingsvermogen: "De werknemers op de afdeling kunnen motiveren, stimuleren en inspireren om tot een bepaald resultaat te komen".
		<i>Onderhandelen</i>	Onderhandelen: "Als er onenigheid is ontstaan bij bijvoorbeeld een vergadering over een onderwerp en de behandelwijze dan moet een leidinggevende kunnen onderhandelen om uiteindelijk tot een eindresultaat te komen waar alle deelnemers zich in kunnen vinden."
		<i>Initiatief</i>	Initiatief: "Leidinggevend moet meer initiatief durven tonen in het kader van het leiderschapstraject, maar ook in het eigen leidinggeven. Niet afwachten tot er regels of opdrachten van boven komen."
		<i>Daadkracht</i>	Doorzettingsvermogen hebben. "Als het even tegen zit niet meteen de handdoek gooien, maar doorzetten en alles tot een (goed) einde brengen".
		<i>Lef hebben</i>	Lef hebben: "Het op een andere manier durven te werken met eventuele onverwachte gevolgen, mensen durft aan te spreken als men voor de zoveelste keer te laat is gekomen of met werkuren sjoemelt. Dat gebeurt nu nauwelijks..."
			Doelgericht bezig zijn: "Op dit moment wordt er maar wat aangemodderd bij dS+V zonder dat de leidinggevende nu echt doelgericht bezig zijn. Met een doel voor ogen weten wij als leidinggevende, maar ook de leiding ontvangende waar we naartoe werken..."
			Mensgericht bezig zijn: "De vakkundige kant laten voor wat het is en meer oog hebben voor de medewerkers op de vloer en hun behoeften, voortgang enzovoort. Op dit moment schort het daar nog al eens aan. Verkeerde personen worden op voor hen verkeerde posities neergezet en aarden er niet of gaan uiteindelijk weg omdat ze het niet meer zien zitten..."
			Kunnen delegeren: "...Taken moeten helder en duidelijk bij de personen uitgezet worden die er over gaan. Als leidinggevende moet je zaken uit handen kunnen geven aan anderen en niet alles zelf willen houden..."

Tabel 2. Vaardigheden van leiders

Volgens dS+V

Wat vind de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting belangrijke vaardigheden voor een goede leider/leidinggevende?

In de tabel is te zien dat er veel overeenkomsten zijn tussen de theorie en de praktijk. Maar er is in de tabel ook te zien dat er in de praktijk nog meer vaardigheden zijn die als belangrijk gezien worden.

In de definitie van de dienst over een goede leider is te lezen dat een de leidinggevende voldoende tijd vrij maakt voor zijn of haar personeel. Verder beschikt de leidinggevende ook over goede communicatieve vaardigheden met betrekking tot het doorgeven van informatie van bovenaf naar afdelingsniveau. Naast het communicatieve vaardigheden moet een leider ook sociale vaardigheden bezitten. Te denken valt hierbij aan dat deze persoon goed met mensen moet kunnen omgaan, zich kunnen inleven, open zijn, betrouwbaar zijn en voor alles open staan.

Een leidinggevende bezit ook analytische en technische vaardigheden. Bij deze vaardigheden moet gedacht worden aan kennis van het werk en de daarbij komende procedures en obstakels. Een leidinggevende moet er bekend mee zijn. Het analytische slaat op het hebben van overzicht op zaken, kunnen analyseren, afwegingen maken en uiteindelijk besluiten kunnen nemen. Het is ook belangrijk dat een leidinggevende daar creatief mee om kan gaan en oplossingen voor eventuele problemen bedenkt en uitzet.

De vaardigheden rondom de kracht van een leidinggevende hebben betrekking op het feit dat hij/ zij goed kan onderhandelen als een project bijvoorbeeld duurder uitpakt dan verwacht of er meer mensen en tijd ingezet moeten worden voor een project. Doorzettingsvermogen is ook een belangrijke vaardigheid. Een leidinggevende kan geconfronteerd worden met leuke en minder leuke mensen of situaties. Daar moet een leidinggevende de uitdaging in vinden en niet bij de eerste tegenslag willen stoppen met de functie.

Conclusie:

Uit tabel 2 over de vaardigheden van een leider zijn geen “schokkende” uitspraken te doen. De theorie en de praktijk lijken wat betreft de vaardigheden goed op elkaar aan te sluiten. Vaardigheden als daadkracht, kunnen onderhandelen, creatief zijn en inzicht in sociale contacten worden zowel in de praktijk als in de theorie belangrijk gevonden.

4.2.4. Verschillende leiderschapsstijlen bij dS+V

Leiderschapsstijlen volgens de literatuur	Leiderschaps(stijlen) bij dS+V (n.a.v. de interviews, bestudering informatie etc.)	Citaten uit de interviews
1. Mensgericht leiderschap	X	<p>“...Mijn leidinggevende maakt tijd voor mij als ik met dingen zit of tegen problemen aanloop. Ik weet dat ik dan een beroep op hem/haar kan doen...”</p> <p>“...Door als leidinggevende je deur open te laten en in een ruimte te gaan zitten met meer glas stimuleer je mensen om sneller bij je binnen te stappen met bijvoorbeeld problemen, Het verkleint de drempel...Maar ook door niet in een aparte ruimte te gaan zitten, maar gewoon op de werkvloer laat je zien dat je “één van hen” bent. Wat het vertrouwen naar en het afstappen op jou als leidinggevende kan versterken...”</p> <p>“ Ik ga als mijn werk agenda het toelaat de werkvloer op en maak met iedereen een praatje over het weekend of over andere privé zaken. Want ook een persoonlijke relatie hebben met mijn medewerkers vind ik belangrijk. Als leidinggevende moet ik ook door kunnen hebben dat een persoon problemen heeft op welk vlak dan ook en deze persoon een luisterend oor kunnen bieden. De personen als individu op je afdeling zijn ook belangrijk...”</p>
2. Taakgericht leiderschap	-	

3. Situationeel leiderschap	X	"Een leidinggevende heeft een voorbeeldfunctie naar zijn personeel toe. En dat verschilt per afdeling en per situatie. Niet iedere leidinggevende is een voorbeeld voor het personeel op de afdeling....."
4. Democratisch leiderschap	X	"Bij de dS+V floreert het Poldermodel. Iedereen wil over alles meepraten en beslissen. En dit wordt ook gewoon toegelaten. Er is bijna geen leidinggevende die personen die dit doen terug fluit of op zijn/haar eigen taken wijst..."
5. Autocratisch leiderschap	-	
6. Laissez-faire leiderschap	X	"...Pas als er van hogere hand de opdracht komt om iets te doen in de vorm van gesprekken enzovoort dan wordt dat pas gedaan...." "...Van het leidinggeven is tot nu toe eigenlijk weinig te merken...." "...Als "gewone" werknemer wordt je niet tot nauwelijks gestraft als er zaken gebeuren die niet mogen...."
7. Zakelijk of transactioneel leiderschap	-	
8. Charismatisch of transformationeel leiderschap	-	

Tabel 3. Leiderschapstijlen

In de literatuur zijn meerdere leiderschapstijlen terug te vinden. Al deze verschillende leiderschapstijlen zijn in de bovenstaande tabel onder elkaar gezet. Vervolgens zijn er de gegevens uit de interviews naast gelegd om te kijken welke leiderschapstijl er nu overheerst binnen de dS+V. Zoals in de kolom Leiderschapstijlen bij de dS+V te zien is is het dus niet één stijl die overheersend is, maar meerdere stijlen. Hieruit kan opgemaakt worden dat er door de dienst niet één stijl van leidinggeven gehanteerd wordt. Dit zou op zich ook al problemen kunnen opleveren.

Het mensgericht leiderschap uit zich in dat er onder de geïnterviewden in het feit dat er veel leidinggevendens toch heel erg leiding geven gericht op de aansturing van de medewerkers. Dat uit zich in het begeleiden van mensen in hun persoonlijke ontwikkeling, de juiste personen op de juiste plaats zetten enzovoort. Maar ook het transparanter opstellen naar het personeel toe. Veel van de leidinggevendens hebben er voor gekozen om gewoon op de werkvloer aan een bureau te werken en niet in een apart kantoor. Of als ze een kantoor hebben dan laten ze de deur open staan of proberen door meer glas de drempel om naar de leidinggevende te stappen te verkleinen. Helaas wordt deze vorm van leiderschap niet overal binnen de dienst nog gehanteerd. Het is wel apart dat ondanks dat het feit dat er al aan mensgericht leiderschap gedaan wordt er toch nadruk gelegd wordt op deze vorm van leiderschap. In de nieuwe functie van peoplemanager moet nog mensgericht leiderschap gehanteerd worden dan dat er nu al gedaan wordt. Nu worden nog te veel zaken als persoonlijke trainingstrajecten of functioneringsgesprekken ter zijde gelegd en er op de vakkundige kant van het leidinggeven nadruk of voorkeur gelegd. Maar de peoplemanager lijkt in het geheel wel los gezien te worden i.p.v. dat dit bij het leiderschap gevoegd wordt. Er wordt nu aandacht gelegd op een manier van leidinggeven die al aanwezig is. Komt dat door dat er nu te weinig aandacht is en te weinig verspreid in de organisatie? Of wil men het als het ware als een nieuw iets introduceren.

Het situationeel leiderschap uit zich bij dS+V in de verwarring die ontstaan is bij leidinggevendens over hoe men zich ten opzichte van het personeel moet gedragen. Daarnaast werd er in de interviews aangegeven dat een groot deel van de leidinggevendens geen voorbeeld is voor de rest van het personeel op de afdeling.

Het laissez-faire leiderschap floreert ook binnen de dienst. Een aantal van de geïnterviewden gaven aan dat het vaak ook van "laat maar waaien" is en de leidinggevendens zien de berichten van bovenaf wel weer als er een functioneringsgesprek moet plaatsvinden. Ook wordt er niemand aangesproken

op zijn of haar verantwoordelijkheden of krijgt een sanctie als een project of een opdracht verkeerd uitpakt. De leidinggevendenden gaan gewoon hun eigen weg.

Het democratisch leiderschap uit zich bij de dienst in het feit dat veel leidinggevendenden nog te angstig zijn om beslissingen te nemen en te veel het "andere" personeel bij de besluitvorming betrekken. Uit een aantal interviews kwam naar voren dat bij de dS+V iedereen wil meepraten en meebeslissen over alle besluitvorming en dit wordt ook toegestaan.

Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat er dus meerdere vormen van leiderschap stijlen gehanteerd worden bij de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting. Er is sprake van één specifieke leiderschapsstijl die door de leidinggevendenden gehanteerd wordt. Dit heeft tot gevolg dat dit zou kunnen botsen en elkaar zou kunnen tegenspreken. Het heeft daarnaast geen positieve uitwerking op de nieuwe vorm van leidinggeven of op de peoplemanagers. Met één leiderschapsstijl voorkom je botsingen en problemen binnen de leidinggevende functies.

4.3. Unlearning

Unlearning in hoeverre toegepast bij dS+V?

4.3.1. Frame-breaking

	Unlearning strategieën	Unlearning bij dS+V	Uitkomsten n.a.v. de afgenomen interviews m.b.t. Unlearning
		Wel/niet plaatsgevonden	Wat is er gedaan aan Unlearning: alternatieven
1.	Frame breaking	Wel. Dat is het startpunt geweest voor het verandertraject	Na grondig onderzoek door de directie is gebleken dat de oude situatie niet meer haalbaar was in deze tijd en dat er veranderingen moesten plaatsvinden ook op het gebied van leiderschap. De directie is met die informatie gestart met het verandertraject.
	1. Neem een stellingname ten opzichte van/houding aan van proefneming.	Bijna niet, maar op het gebied van Leiderschap moet er nog een slag gemaakt gaan worden.	De directie heeft zich wel de vraag gesteld hoe dingen veranderd konden worden. Bij het onderdeel leiderschap heeft de directie zich zelf vragen gesteld als: wat voor leiderschap willen we? Wat verwachten we van leidinggevendenden enzovoort. Maar heeft de dienst hierin nog een grote slag te maken. Er is van deze vragen en de antwoorden er op weinig op papier of in de organisatie terug te vinden.
	2. Maak gebruik van open vragen om het Unlearnen en de innovatie te stimuleren.	Deels	Er wordt wel terug gegrepen op het verleden door te kijken naar de geschiedenis van de dienst en interne tevredenheidsonderzoeken te doen. Maar er lijkt toch niet veel geleerd te worden uit het verleden aangezien de toen al heersende en steeds terugkerende problemen keren ook nu na de inzet van het verandertraject weer terug. Te denken valt aan de verkokering; leidinggevendenden leggen veel te weinig bruggen voor samenwerking met andere afdelingen.
	3. Gebruik mislukkingen om "frame-breaking" te faciliteren.	Deels, maar is niet uitgewerkt	Er is gekeken naar hoe men als directie of als organisatie zaken die voorheen misgingen kon verbeteren of veranderen. Maar de rol van de directie is niet duidelijk zichtbaar. Een voorbeeld hiervan is het leiderschapstraject. Bij dit onderdeel zit men er als directie te weinig bovenop. Er heerst veel onduidelijkheid bij de leidinggevendenden op de verschillende afdelingen over wat hun rol is.
	4. Kijken naar de "eigen" rol (Self-	Wel. Dat is het	Na grondig onderzoek door de directie is gebleken

	Cue) om het "frame-breaking" te stimuleren en te faciliteren.	startpunt geweest voor het verandertraject	dat de oude situatie niet meer haalbaar was in deze tijd en dat er veranderingen moesten plaatsvinden ook op het gebied van leiderschap. De directie is met die informatie gestart met het verandertraject.
--	---	--	---

Tabel 4. De Unlearning strategieën: frame-breaking

Wat heeft de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting gedaan aan framebreaking?

Om de nieuwe structuur en het verandertraject te introduceren en draaiende te krijgen zijn er meerdere bijeenkomsten geweest waarin de gang van zaken en het doel uitgelegd werden. Ook in het interne krantje "plus!" werd er extra aandacht aangeschonken. Naast het krantje heeft iedere medewerker een exemplaar gekregen van alle boekjes die over het verandertraject gingen. Hiermee wilde de directie met het veranderteam de bekendheid vergroten en het kader gaan breken om zo de baan vrij te maken voor een nieuwe manier van werken.

De dS+V heeft aan een aantal kwartalen een thema gekoppeld. Ieder thema heeft te maken met een gedragsprobleem waar de dienst nu tegen aan loopt waarin het gewenste gedrag aan de orde komt en benadrukt wordt. Een voorbeeld hiervan is het verfrissend vergaderen. Het gaat er hierbij om dat de medewerkers op tijd en voorbereid naar een vergadering komen, er actief wordt meegedaan, er iets productiefs uit de vergadering komt, zelfinitiatief wordt getoond etc. Ieder thema is door de dienst onder de aandacht gebracht door posters, het interne krantje "PLUS!" en doormiddel van het plaatsen van berichten op intranet.

Bij het onderdeel Leiderschap hebben de directie en het veranderteam ook naar de geschiedenis van de dienst gekeken. En is hen ook duidelijk geworden dat een aantal van die zaken nu nog steeds gaande zijn. Een van de bekendste voorbeelden is de verkokering en het niet samenwerken van de afdelingen. Iedere leidinggevende heeft zijn eigen koninkrijkje en buiten de grenzen werd niet gekeken. Het onderdeel is hoog op de agenda gezet.

Het onderdeel leiderschap hangt helemaal af van de eigen initiatieven van de leidinggevenden zelf. Zij zetten zelf een cursus of trainingstraject op om meer aandacht te vestigen op leiderschap. En er zelf ook meer grip op te krijgen. Maar de directie doet er verder niet veel mee. Er is (alleen) een trainingstraject opgesteld om bepaalde gesprekscycli beter te laten verlopen. Bij deze gesprekscycli moet gedacht worden aan het voeren van functioneringsgesprekken en tussentijdse gesprekken.

Conclusie

Uit de tabel over framebreaking is te concluderen dat veel van de aandachtspuntjes die Whitehurst (2001) heeft aangeven maar gedeeltelijk zijn gedaan. Dit heeft gevolgen voor het verandertraject. Uit de interviews komt naar voren dat de directie geen duidelijk uitgesproken stelling heeft aangenomen ten op zichte van het leiderschap. De leidinggevende ervaren heel veel onduidelijkheid met betrekking tot het leiderschapstraject. Ook maakt de directie geen gebruik van het leren van mislukkingen uit het verleden. Er is weinig samenhang in de organisatie en er is nog steeds sprake van verkokering tussen de verschillende afdelingen in de organisatie. De directie van dS+V heeft weinig aandacht aan frame-breaking besteed.

4.3.2. Habit-breaking

	Unlearning strategieën	Unlearning bij dS+V	Uitkomsten n.a.v. de afgenomen interviews m.b.t. Unlearning
		Wel/niet plaatsgevonden	Wat is er gedaan aan Unlearning; alternatieven
2.	Habit-breaking		
	1. Begrijp de voordelen van de gewoonte.	Wel	Men snapt de voordelen van de oude gewoonten en heeft deze dan ook kenbaar gemaakt. Maar door deze naast de nieuwe gewenste gewoonten te houden en daar de voordelen van te laten zien hoopt men de boodschap duidelijk te maken en de mensen te leren een andere manier van bijvoorbeeld leidinggeven aan te leren. Men heeft niet voor niets de oude functie van leidinggevende opgedeeld in 3 nieuwe functies.
	2. Drie cognitieve stappen om habit breaking te ondersteunen (Perkins 2001)	1/3 van deze stappen is toegepast	Er is door de directie een duidelijk standpunt ingenomen wat betreft de verkokering. Namelijk dat deze moet verdwijnen en dat er dus meer samengewerkt zal moeten worden met de afdelingen binnen de dienst. De directie wil bereiken dat deze afdelingen als één gezicht naar buiten treden.
	3. Structureer de omgeving om het habit-breaking te ondersteunen.	Deels	Wat betreft het structureren van de omgeving voor het nieuwe leidinggeven en het nieuwe leiderschap binnen de dS+V heeft men te weinig gedaan. De structuur van de organisatie is veranderd, maar doelen, tijdspad en resultaten voor het nieuwe leiderschap zijn niet opgesteld.

Tabel 4. De Unlearning strategieën: Habit-breaking

Wat heeft de dienst gedaan aan Habit breaking?

Allereerst is de oude functie van leidinggevende opgesplitst in drieën. Zo wordt het afdelingshoofd of het bureauhoofd een peoplemanager die zich vooral bezig houdt met de mensen in het team of op de afdeling. Hiermee hoopt de dienst de oude gewoonten van leidinggevendens om te kiezen voor de vakkundige kant van het leidinggeven en de mensgerichte kant te laten versloffen. Verder hoopt men dat de onderlinge samenwerking door de opsplitsing van de oude functie van integraal management zal gaan leiden tot meer samenwerking tussen de afdelingen onderling. De peoplemanagers zoeken meer het contact met elkaar op.

Om die mensgerichte kant nog duidelijker aan de orde te brengen is er voor alle leidinggevendens een trainingstraject (ook wel gesprekscyclus genoemd) op gezet rondom het voeren van functioneringsgesprekken, slecht nieuws gesprekken enzovoort. Dit traject zou gaan uitvloeien in een persoonlijk leertraject voor iedere leidinggevende.

Het staat ook al onder frame breaking genoemd, maar het heeft ook met de gewoontes te maken. Het invoeren van kwartaalthema's om naast het breken van de kaders ook de mensen bewust te maken dat hun oude gewoontes en patronen niet meer passen in de nieuwe organisatie. Door bij bijvoorbeeld een vergadering extra aandacht te geven aan het op tijd komen, het voorbereiden van een vergadering, notuleren enzovoort.

Conclusie

De directie van dS+V heeft ook aan Habit-breaking te weinig aandacht geschonken. Dit kan komen doordat het cultuurtraject waar leiderschap onder valt verder uitgewerkt moet gaan worden. De suggesties die in de tabel gedaan zijn door Whitehurst voor habit-breaking lijken wel door de directie

meegenomen te zijn voor leiderschapsverandering. Er kan geconcludeerd worden dat de directie intensiever bezig geweest is met Habit-breaking en in mindere mate met Frame-breaking als deze vergeleken worden.

4.3.3. System-breaking

	Unlearning strategieën	Unlearning bij dS+V	Uitkomsten n.a.v. de afgenomen interviews m.b.t. Unlearning
		Wel/niet plaatsgevonden	Wat is er gedaan aan Unlearning: alternatieven
3.	System-breaking		
	1. Herken obstakels voor het nieuwe op organisatorisch niveau (Starbuck, 1996)	Deels	Door het aanbieden van (vrijblijvende) cursussen voor leidinggevendens hoopt de directie dat de daar opgedane kennis gaat leiden tot het eigen maken van de manier van het leidinggeven die zij voor ogen hebben bij de dienst. De directie realiseert zich dat dit nog jaren zal duren voor het naar wens zal zijn.
	2. Reframe kleine, regelmatig terugkerende verliezen als extra's voor het leren en veranderen.	Deels	De oude functie van leidinggevende is opgedeeld in 3 nieuwe functies om er zo voor te zorgen dat de leidinggevendens zich ook echt op het personeel gaan richten en alles wat daar bij behoort (functioneringsgesprekken, individuele (bij)scholingstrajecten enzovoort)
	3. Beter managen van het leren om het idee-actie gat te overbruggen en andere barrières vermijden de menselijke en monetaire kosten van het mislukken om te leren. (Perkins, 2001)	Deels	Onderwerpen die aanleiding hebben gegeven voor het veranderen van leiderschap zijn o.a. het steeds terugkeren van het op een eigen manier leidinggeven, onduidelijkheid over de functie en wat er van een leidinggevende verwacht wordt, de verkoking. Door deze steeds weer voor ogen te houden hoopt de dienst uiteindelijk een effectieve oplossing te vinden voor deze terugkerende problemen. Een manier waarmee de directie deze problemen probeert te bestrijden door middel van de nieuwe manier van werken en het aanbieden van (vrijblijvende) cursussen.
	4. Gebruik organisatorische hotspots als herinneringen voor her het breken met het oude. (Perkins, 2001)	Wel	Door te kijken naar de geschiedenis van de organisatie en ook de tevredenheidsonderzoeken binnen de dienst heeft men de obstakels wel herkend, maar moet hierin nog een slag gemaakt gaan worden.

Tabel 4. De Unlearning strategieën: systembreaking

Wat heeft de dienst dan gedaan aan Systembreaking?

De dS+V heeft de structuur in de organisatie veranderd. Dit was hard nodig om beter en efficiënter te kunnen gaan werken en daarmee tegemoet te komen aan de wensen en eisen van de opdrachtgevers, collega-diensten en de klanten.

De oude functie van integraal manager (leidinggevende) is opgesplitst in drie nieuwe functies:

- Peoplemanager

Deze persoon richt zich op de medewerkers d.m.v. functioneringsgesprekken en gaat over de functionele en flexibele inzet van medewerkers voor projecten. Uiteraard alleen na overleg met de opdrachtmanager.

- Accountmanager

Onderhoudt contacten met de klanten en legt opdrachten bij de opdrachtmanager neer.

- Opdrachtmanager

Organiseert het werk en huurt medewerkers in voor projecten bij de peoplemanager. Door deze scheiding hoopte de dS+V het leiderschap weer terug te krijgen in de dienst.

Verder is de functie van expert ingesteld. De expert is de persoon die de deskundige is in zijn of haar vakgebied. En is dus een belangrijk persoon binnen de afdeling.

De dienst heeft verder een nieuwe manier van werken ingevoerd. Hiermee en ook met de invoering van de integratieraad hoopt de directie van dS+V de integraliteit te kunnen gaan waarborgen en ook het werkproces te gaan stimuleren en efficiënter, effectiever te laten verlopen. Door de nieuwe manier van werken hoopt men dat alle medewerkers en afdelingen meer gaan samenwerken en als één gezicht naar buiten treden. Dus dat ze als medewerker van de dS+V namens de dS+V naar buiten treden.

Conclusie

Ook bij Systembreaking komt uit de tabel naar voren dat de dienst bezig is met een verandering, maar dat er nog een grote slag te maken is. Veel van de door Whitehurst genoemde suggesties zijn deels uitgewerkt. Deze strategie van “unlearning” verdient net als de andere twee strategieën extra aandacht van de directie bij dS+V.

Conclusie unlearning strategieën

	Unlearning strategieën	Unlearning bij dS+V
		Wel/niet plaatsgevonden
1.	Frame-breaking	Gedeeltelijk.
2.	Habit-breaking	Gedeeltelijk.
3.	System-breaking	Gedeeltelijk.

Tabel 5. concluderend unlearning strategieën

4.4. Conclusie

Leiderschap wordt bij de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting omschreven als “een goed leider is een integer iemand die lef en ook een visie heeft. Deze persoon maakt ruim tijd voor contacten met medewerkers”. Dat is dan ook de reden dat de lijnmanagers in de nieuwe organisatie primair verantwoordelijk zijn voor het peoplemanagement. Ze worden dan ook wel peoplemanager genoemd. Ook zijn zij verantwoordelijk voor de vertaling van de missie en de visie van dS+V naar afdelingsniveau.

Een peoplemanager heeft volgens de dienst persoonskenmerken en bepaalde vaardigheden. Deze kenmerken en vaardigheden maken deze persoon tot een (geschikt) leidinggevende. Er zijn met de literatuur een hoop overeenkomsten, maar ook tegenstellingen die voor problemen kunnen zorgen. Een persoonskenmerk van een leidinggevende is volgens de literatuur dat deze weinig behoefte hebben aan vriendschap en op zoek zijn naar veel (sociale) macht. Uit de interviews komt naar voren dat een leidinggevende juist niet op zoek moet zijn naar veel sociale macht en wel behoefte moet hebben aan vriendschap. Door die vriendschap wordt het contact, het vertrouwen en werksfeer beter gegeven de geïnterviewden aan. En een leidinggevende mag best op zoek zijn naar sociale macht, maar het moet te erg worden. De leidinggevende kan anders niet collegiaal zijn naar zijn werknemers toe. Als de theorie en dat wat de geïnterviewden bij dS+V belangrijk aangeven rondom vriendschap en op zoek zijn naar macht beiden gebruikt worden dan kan dat leiden tot botsingen in de praktijk. Te denken valt aan de opdrachtmanager en de peoplemanager bij de dienst. Als beide functies de eindverantwoordelijkheid en/of naar meer macht streven kan dat lijden tot een hoop problemen intern.

In de definitie van de dS+V over leiderschap wordt niet duidelijk aangegeven wie nu de leiders zijn binnen de organisatie. Er wordt over het leiderschap in algemene termen gesproken. Er wordt niet aangegeven wie dit nu betreft. Heeft het betrekking op alle leidinggevenden of alleen op de peoplemanager? Na het lezen van alle verslagen kan gesteld worden dat het leiderschap slaat op de peoplemanager. Deze peoplemanagers lijken los te staan van het leiderschap ook al zijn zij de belangrijkste leidinggevenden in het geheel. Komt dit doordat er rondom het leiderschap te weinig uitgewerkt is en het veranderteam met de directie te weinig aandacht heeft besteed? Dit is een vraag die moeilijk te beantwoorden is, maar waar het volgende hoofdstuk een antwoord op kan geven.

Het unlearningsproces bij de dS+V is door de directie in gang gezet. Maar er is daarin nog een grote slag te maken. Het afleren van oude gewoonten en manieren is heel interessant om te doen, maar het heeft blijkbaar ook haken en ogen. En dat komt in de tabellen ook naar voren. De manier van werken is veranderd, de structuur is veranderd en leidinggevenden moeten anders gaan leidinggeven. Maar te zien is dat het framebreaking en het systembreaking nauw met elkaar verbonden zijn. Als het één niet gedaan is, lukt het andere ook niet. Bij de dienst Stedenbouw blijkt alles rondom "Unlearning" gedeeltelijk te zijn gedaan. Zou dat de reden zijn dat het verandertraject zo lastig te implementeren is bij de dienst? Of hier een antwoord op te geven is moet blijken in hoofdstuk 5 bij de conclusies en de aanbevelingen.

Hoofdstuk 5. Conclusies en aanbevelingen

5.1. Inleiding

Nu de theorie en de praktijk naast elkaar gelegd zijn kunnen er conclusies getrokken en aanbevelingen voor het verdere verloop van het verandertraject gedaan worden. In dit hoofdstuk zullen de conclusies en de aanbeveling aan de orde komen. En zal er gekeken worden naar in hoeverre de probleemstelling en de deelvragen beantwoord kunnen worden.

5.2. De probleemstelling en deelvragen

De probleemstelling luidt als volgt:

“Hoe kan het verandertraject met betrekking tot leiderschap bij dS+V worden beoordeeld?”

Hieruit volgen de volgende deelvragen:

1. *Welke organisatieontwikkelingen hebben zich voorgedaan bij dS+V?*
2. *Welke opvattingen op het gebied van leiderschap zijn bij dS+V te identificeren?*
3. *Welke criteria voor leiderschap en “unlearning” zijn in de literatuur af te leiden?*
4. *In welke mate voldoen de feitelijke ontwikkelingen aan de uit de literatuur afgeleide criteria?*
5. *Welke aanbevelingen zijn op te stellen voor “unlearning” en leiderschap bij dS+V?*

Door het beantwoorden en uitwerken van de vijf deelvragen en het doen van aanbevelingen wordt de probleemvraag uiteindelijk beantwoord.

5.2.1. *Welke organisatieontwikkelingen hebben zich voorgedaan bij dS+V?*

Zoals in hoofdstuk 3 naar voren is gekomen heeft de dienst sinds zij ontstaan is verandering na verandering door gemaakt. Uit de informatie komt naar voren dat deze veranderingen niet altijd een goede uitwerking hebben gehad op de organisatie en de medewerkers. Eén van de problemen die steeds weer terugkeert en daarmee ook één van de redenen is voor de vele veranderingen is dat er in de organisatie weinig samenhang en samenwerking te vinden was. Het te weinig aanwezig zijn van samenhang en samenwerking in de organisatie leidde tot verkokering. Door de vele veranderingen en reorganisaties hoopte de toenmalige directies en ook de huidige directie dit tegen te kunnen gaan. Helaas bleek dit probleem hardnekkiger dan verwacht en heeft de directie van de dienst in 2004 een (nieuw) verandertraject ingezet in de hoop dat dit wel zou slagen. Door het verandertraject zijn er veranderingen in de structuur doorgevoerd. Er zijn nieuwe functies bij gekomen en er is een nieuwe manier van werken ingevoerd. Maar het verandertraject was ook ingezet om de cultuur bij de dienst te veranderen. Een onderdeel in het cultuurtraject was leiderschap. Het cultuurtraject moest nog verder uitgewerkt worden. Hierdoor is het leiderschapstraject minder uitgebreid uitgewerkt als het structuurgedeelte van het verandertraject .

5.2.2. *Welke opvattingen op het gebied van leiderschap zijn bij dS+V te identificeren?*

De dS+V heeft in het verandertraject ook het onderwerp leiderschap meegenomen als aandachtspunt. De directie en het veranderteam hebben hierover een bepaalde visie gehad en dit beknopt in de “verslagen” over het verandertraject opgenomen. Maar helaas blijkt dat er niet één duidelijke visie te zijn over leiderschap. Dit blijkt uit de afgenomen interviews bij bureauhoofden, afdelingshoofden, trainers, experts, opdrachtmanagers en de “gewone” medewerkers. Ook uit de informatie die is aangeleverd door de dienst zelf komt dit naar voren. Ondanks dat de directie leiderschap mee neemt in het verandertraject en volgens de geïnterviewden hoog op de agenda heeft gezet, wordt er te

weinig aandacht aangeschonken. Dit heeft tot gevolg dat iedere leidinggevende een andere denkwijze over houdt aan het nieuwe leiderschap. Als die verschillende denkwijzen leiden tot onzekerheid, twijfels en onduidelijkheid. De geïnterviewden zouden graag zien dat de directie het onderdeel leiderschap meer zou uitwerken zodat zij meer houvast krijgen en een start kunnen gaan maken met het eigen maken van de nieuwe manier van leidinggeven.

Het viel wel op dat in de interviews de geïnterviewden wel in grote lijnen dezelfde opvattingen hadden over leiderschap met betrekking tot de inhoud van leiderschap, hoe uit te werken enzovoort. En dat datgene dat in de literatuur vermeld stond kwam ook terug in de interviews. Het onderwerp leiderschap leeft dus wel bij de leidinggevendenden bij de dienst alleen door het ontbreken van sturing van bovenaf wordt het niet tot iets concreets omgevormd.

5.2.3. Welke criteria voor leiderschap en unlearning zijn in de literatuur af te leiden?

In hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4 is deze deelvraag uitgebreid behandeld en aan de orde geweest.

Leiderschap is het beïnvloeden door één persoon van de werkzaamheden die door een groep mensen worden uitgevoerd om zo bijvoorbeeld de door de organisatie opgestelde doelen te verwezenlijken. De persoon die deze groep beïnvloed is de leider. Een leider is een persoon met bepaalde persoonskenmerken. Door deze persoonskenmerken valt deze persoon op tussen andere mensen. Naast bepaalde persoonskenmerken heeft een leider ook bepaalde vaardigheden waar deze persoon over beschikt. Deze persoonskenmerken en de vaardigheden maken iemand tot een leider. Iedere leider heeft een bepaalde manier van leidinggeven waar hij/zij zich prettig bij voelt of die in uiterste gevallen is opgelegd door de organisatie zelf. Dat laatste heeft ook te maken met de cultuur die binnen een dienst heerst.

5.2.4. In welke mate voldoen de feitelijke ontwikkelingen aan de uit de literatuur afgeleide criteria?

Leiderschap

Er kan geconcludeerd worden dat de theorieën lijken aan te sluiten op de praktijk bij de dS+V. Met de aanwezige kennis over leiderschap bij de dienst is er door de directie en het veranderteam een visie en missie ontwikkeld rondom het verandertraject en het leiderschap. Het beeld dat de directie en het veranderteam bij leiderschap hadden, de aanwezige kennis en ervaring hebben geleid tot een definiëring van het onderwerp leiderschap zoals dit zou passen in de dienst. Voor de definiëring hebben ook de geschiedenis van de dienst, de veranderende politieke omgeving en de veranderende samenleving een rol gespeeld.

Aan de andere kant kan er gesteld worden dat de theorie over leiderschap en de praktijk bij dS+V niet op elkaar aansluiten. In de theorie is heel duidelijk en uitgebreid omschreven wat leiderschap inhoud, wat een leider is, welke vaardigheden deze persoon heeft en welke kenmerken deze persoon bezit. De visie en definitie die de dienst geformuleerd heeft rondom het leiderschap is niet zo duidelijk en uitgebreid omschreven als in de literatuur. De definitie van leiderschap bij dS+V kan betiteld worden als zeer globaal en breed. Als lezer kun je er alle kanten mee op. De vraag blijft nog steeds op wie de definitie van leiderschap betrekking heeft. Heeft het betrekking op alle leidinggevendenden? Of alleen op de peoplemanager? Waarom is de peoplemanager dan zo apart gezet in het traject en tegelijkertijd niet verder uitgewerkt?

Bij de persoonskenmerken en de vaardigheden die een leider moet bezitten zijn veel overeenkomsten te vinden met de literatuur, maar ook veel verschillen. Deze verschillen kunnen in de praktijk voor grote problemen kunnen zorgen. Een voorbeeld hiervan is dat er in de literatuur bij de persoonskenmerken van een leider deze persoon niet op vriendschap uit is maar wel op veel sociale

macht. Terwijl uit de interviews naar voren komt dat een goed leider juist wel uit moet zijn op (een beetje) vriendschap en in mindere mate op sociale macht. Het laatste moet wel aanwezig zijn, maar niet overdadig. Dit zou in de praktijk kunnen gaan leiden tot botsingen tussen bepaalde functies (peoplemanager en opdrachtmanager).

Uit de interviews komt ook duidelijk naar voren dat er bij de dS+V niet één maar meerdere leiderschapsstijlen gebruikt worden. Dit is niet alleen verwarrend voor het personeel op de afdelingen, maar ook voor de leidinggevend en de samenwerking tussen de afdelingen onderling. Meerdere leiderschapsstijlen in één organisatie leidt tot verkokering.

Unlearning

Na het bestuderen van de theorie over unlearning en het vergelijken van deze theorie met de praktijksituatie bij de dS+V kan gesteld worden dat er een (onbewuste) poging gedaan is tot het "unlearnen". Maar ondanks deze poging heeft de organisatie hierin nog een grote slag in te maken. Uit de informatie van de dS+V en ook uit de interviews is af te leiden dat er te weinig gedaan is met het afleren van bijvoorbeeld de oude stijl van leidinggeven. Het niet afleren van de oude stijl voordat de nieuwe stijl van leidinggeven wordt ingevoerd heeft gevolgen voor de organisatie, de samenwerking tussen het personeel en met de collega's van andere diensten.

De directie van de dienst heeft voor het starten van het verandertraject kenbaar gemaakt dat er ook op het gebied van leiderschap een hoop moet veranderen. De leidinggevend en bij de dienst moeten op een andere manier gaan leidinggeven. Uit de stukken die de dienst heeft aangeleverd komt niet naar voren dat er een helder en concreet plan gemaakt is voor het leiderschapstraject. Er is geen blauwdruk gemaakt met doelen, visie, tijdsplanning en resultaten. Hierdoor is het leiderschapstraject een zwevend onderdeel geworden binnen het traject. Dit zweven heeft tot gevolg dat het traject nog alle kanten op kan gaan. Dit veroorzaakt onder de leidinggevend en onduidelijkheid. Doordat er geen "actieplan" ligt is er ook geen traject opgesteld om nieuwe leidinggevend en in hun functie in te werken en de nieuwe manier van leidinggeven eigen te maken. De leidinggevend en met meer ervaring krijgen door het ontbreken van een uitgestippeld leiderschapstraject de kans om op de oude manier te blijven leidinggeven. Dit botst met dat wat de directie voor ogen heeft.

Er is voor de leidinggevend en een trainingstraject opgestart waarbij zij leren hoe een functioneringsgesprek gevoerd en uitgewerkt moet worden. Uit de verslagen van de dienst komt naar voren dat trainingstraject en het opstarten van een persoonlijk begeleidingstraject voor iedere leidinggevende tot nog toe de enige acties van de directie zijn geweest rondom leiderschap. Er wordt veel eigen initiatief gevraagd van de leidinggevend en. Uit de interviews blijkt dat dit vooral voor de minder ervaren leidinggevend en een obstakel te zijn. Zij geven aan met het onderwerp leiderschap mee te gaan zweven omdat er geen duidelijkheid is doordat er weinig op papier is vastgelegd. De minder ervaren leidinggevend en proberen zo goed mogelijk leiding te geven. De nieuwe leidinggevend en doen hun ervaring op door zelf initiatief te nemen voor het volgen van een training, contact te leggen met een meer ervarenere leidinggevende, boeken over leiderschap te lezen en door gewoon leiding te geven. Er is heel veel eigen inzet en initiatief geboden bij het eigen maken van de nieuwe manier van leidinggeven.

De onduidelijkheid bij de leidinggevend en en het op "de eigen manier leidinggeven" werkt door in de organisatie. Het zorgt er ook weer voor dat de verkokering de kans krijgt om terug te keren. Dat wil de organisatie zien te voorkomen. De onduidelijkheid rondom het nieuwe leiderschap gaat niet verder dan de leidinggevend en. Na het bestuderen van de verslagen van dS+V en de interviews lijkt de directie weinig aandacht te besteden aan het leiderschapstraject. Dat is vreemd omdat de directie juist leiderschap en de ontwikkeling ervan hoog op de agenda had gezet.

Het verandertraject (en het nieuwe leiderschap) kan een zeer ambitieus project genoemd worden waar de directie niet voldoende tijd voor lijkt te hebben genomen. Er zijn in een zeer kort tijdsbestek rigoureuze veranderingen doorgevoerd in de structuur en er zijn functies bij gekomen. De werkwijze is ook grotendeels veranderd. Ondanks het feit dat er grote veranderingen hebben plaatsgevonden binnen de organisatie hield de directie met het veranderteam een strakke planning aan. Volgens een aantal geïnterviewden zelfs een te strakke planning. Op korte termijn moesten er resultaten geboekt worden. Dit heeft tot gevolg gehad dat er weinig bewegingsvrijheid overbleef voor evaluatie en bijsturing. Dit leidde er volgens een aantal van de geïnterviewden toe dat oude patronen weer terugkeren met alle gevolgen van dien. En dat ook het gebrek aan flexibiliteit en bijsturing de onduidelijkheid intern en extern groter worden. De geïnterviewden geven aan dat de problemen niet opgelost worden maar dat deze alleen anders neergezet.

5.2.5. Welke aanbevelingen zijn op te stellen voor "unlearning" en leiderschap bij dS+V?

Er kan gesteld worden dat het verandertraject bij de dS+V een zeer ambitieus plan is waar de directie en het veranderteam binnen een zeer korte tijdsperiode resultaten wilde boeken. Door deze haast om in een korte tijdsperiode resultaten te boeken is er geen mogelijkheid gecreëerd voor evaluatie, monitoring en bijsturing.

De directie heeft zich als doel gesteld om op een andere manier te gaan werken en daarmee van de dienst een effectief en efficiënt werkende organisatie moest maken. In het verandertraject moest gaan leiden tot een betere samenwerking tussen afdelingen en de managers en daarnaast tot een vergroting van de flexibiliteit van de organisatie. Uit de stukken van de dS+V en de interviews blijkt dat de dienst aan het verandertraject en met name het leiderschapstraject in de toekomst meer aandacht zal moeten gaan besteden.

Uit alle verzamelde informatie komt duidelijk naar voren dat de dienst te weinig aandacht heeft geschonken aan het afleren van bepaalde gewoonten, manieren van werken en het samenwerken. Om de nieuwe stijl van leidinggeven aan te leren zal de oude leiderschapsstijl (actief) afgeleerd moeten worden. Zolang dat niet gebeurt zal de oude manier van leidinggeven blijven floreren. Zoals op te maken was in de tabel van hoofdstuk 4 is het niet één manier van leidinggeven die gebruikt binnen de organisatie, maar zijn het meerdere stijlen van leidinggeven. Dit heeft tot gevolg dat deze uiteindelijk zullen botsen als er meer samengewerkt moet gaan worden tussen de verschillende afdelingen.

Voordat de dienst actief gaat stimuleren om te unlearnen van de oude manier van leidinggeven zal er eerst een andere stap gezet moeten worden. Deze eerste stap is het opzetten van een duidelijk plan voor het leiderschapstraject. De directie en het veranderteam zullen opnieuw om de tafel moeten gaan zitten om dit onderdeel van het verandertraject, wat nu het ondergeschoven kindje lijkt te zijn geworden, vorm te gaan geven. En daarmee ook de nu heersende onduidelijkheid bij de leidinggevendenden weg te nemen. De directie en het veranderteam zullen een plan moeten opstellen met daarin wat de bedoeling van het leiderschapstraject is, waarom er door de directie hiervoor gekozen is enzovoort. Dit houdt in dat er één definitie van leiderschap, een visie, doelen, tijdsplanning geformuleerd zal moeten worden. Er moet op papier gezet worden wat de directie met het traject wil. Oftewel de directie neemt een stelling aan in het traject aan. Mislukkingen uit het verleden zoals het steeds weer terugkeren van de oude manier van leidinggeven en de verkoking zullen hierin moeten worden meegenomen. De leidinggevendenden moet worden duidelijk gemaakt dat dit in de nieuwe organisatie niet meer toegestaan is. Dit gedeelte valt dus al onder unlearning, namelijk frame-breaking. Een onderdeel van framebreaking die de directie ook moet gaan vastleggen is hun eigen rol in het verhaal. Uit de interviews komt naar voren dat er geen duidelijke rol is van de directie in het leiderschapstraject. Zijn zij alleen de bedenkers van het geheel en moeten anderen het plan tot uitvoering brengen? De directie zal moeten nadenken over wat hun rol in het traject wordt en dit

duidelijk moeten communiceren naar alle leidinggevenden in de organisatie. Daarnaast zal de directie duidelijk moeten over het traject en de invoering hiervan. Het verandertraject is geen experiment voor een paar weken dat vervolgens bij tegenvallende resultaten weer teruggedraaid gaat worden.

Naast de rol die de directie en het veranderteam willen aannemen in het traject zullen zij voor de volle honderd procent achter dat wat zij bedacht hebben voor het verandertraject moeten staan. Elke vorm van twijfel betekend dat het traject kan uitlopen op een fiasco. Naast het maken van een blauwdruk en het aannemen van een stelling door de directie zal de communicatie naar de leidinggevende toe ook verbeterd moeten worden. Het verbeteren van de communicatie is essentieel voor het laten slagen van het leiderschapstraject.

Als eenmaal de blauwdruk gemaakt is, een duidelijke stellingname van de directie bepaald is en beter gecommuniceerd word kan er overgegaan worden op het breken van de oude gewoonten en manieren, oftewel habitbreaking. Op dit moment hangt het aanleren van de nieuwe manier van leidinggeven af van zelf initiatief bij de leidinggevenden. Voor een groot deel komt dit doordat de blauwdruk voor het leiderschapstraject ontbreekt. Er zijn nu bij de dienst geen cursussen die een nieuwe leidinggevende zou kunnen volgen om beter in zijn of haar functie te komen. Als de cursussen er wel zijn, dan zijn deze heel erg vrijblijvend. Het aan de leidinggevenden zelf of men de cursus volgt of niet. Dit houdt in dat veel van de meer ervaren leidinggevenden niet deelneemt aan dit soort cursussen en gewoon doorgaat met de oude manier van leidinggeven. Zo ontstaat er dus ook geen samenwerking tussen de verschillende afdelingen.

dS+V moet aangeven dat de oude manier van leidinggeven niet meer past en toegestaan is de nieuwe organisatie. De dienst zal alle leidinggevenden moeten laten inzien wat de voordelen van de nieuwe manier van leidinggeven zijn zodat zij de oude manier van leiding geven loslaten of willen afleren. Er is al een nieuwe manier van werken ingevoerd met de structuurverandering en daar hoort ook een andere manier van leidinggeven bij. De dienst zal actief moeten gaan investeren in het veranderen van de oude stijl van leidinggeven in de nieuwe stijl van leidinggeven. Dit houdt in dat er een trainingstraject voor alle leidinggevenden opgezet moet worden waarin alle neuzen één kant door gaan staan. Een voordeel van een dergelijk trainingstraject is ook dat alle leidinggevenden(minder en meer ervaren) bij elkaar komen en contact met elkaar gaan leggen. Dit komt uiteindelijk ook de samenwerking tussen de afdelingen ten goede. Naast het trainingstraject zal er ook actief verboden moeten worden. Dit kan in de vorm van sancties die opgelegd worden als er toch geweigerd wordt op de nieuwe manier te gaan werken of niet deel te nemen aan trainingen uit het trainingstraject. Sancties kunnen zijn dat uiteindelijk wordt overgegaan tot afhalen van niet naar wens functionerende personen van leidinggevende posities. Maar er moet niet alleen "gestraft" worden. Zo nu en dan een pluim uitdelen als de nieuwe manier van leidinggeven goed opgepakt doet ook veel goeds voor de organisatie. De leidinggevende kunnen hierdoor gemotiveerder worden. Een soort van pluim kan zijn dat de gehele afdeling in het zonnetje gezet word met een dagje weg of met iets lekkers voor bij de koffie en thee. De pluim moet een extra stimulans zijn om de nieuwe manier van leidinggeven te gaan hanteren en het oude te laten voor wat het is. Kortom de directie van de dS+V moet het nieuwe leiderschap positief promoten bij de leidinggevenden.

Maar met alleen framebreaking en habitbreaking is de dS+V er nog niet. De dienst moet ook de oude structuren breken, ook wel systembreaking genoemd. De dienst is hier al een beetje mee bezig geweest. De structuur van de organisatie is veranderd, de manier van werken is veranderd en de oude functie van lijnmanager is opgesplitst in 3 nieuwe functies. Bij het nemen van deze beslissingen zullen de geschiedenis van de dienst en de steeds weer terugkerende problemen een grote rol hebben gespeeld.

Het doel van deze veranderingen was dat de samenwerking tussen de afdelingen verbeterd gaan worden en ook het leiderschap beter geïntegreerd worden. Maar er ontbreekt nog het een en ander. Door de structuurverandering is de dienst overgestapt van lijnmanagement naar ketenmanagement. Dit brengt een nieuwe manier van werken met zich mee. Uit de interviews komt naar voren dat dit nog steeds als zeer lastig ondervonden wordt. Duidelijke en open communicatie over dit onderwerp door de directie kan een uitkomst bieden. Dit kan in de vorm van een hand-out of een bijeenkomst.

Uit de verzamelde informatie komt naar voren dat ondanks de structuurverandering leidinggevende die in de voorgaande veranderingsperiodes bij de dienst ook al een leidinggevende functie hadden nu opnieuw op deze functies terecht zijn gekomen. Dit komt het “unlearnen” niet ten goede. Het gaat er om dat de oude systemen doorbroken worden. De dienst zou er goed aan doen om voor de leidinggevende functies profielen op te stellen waaraan personen getoetst worden. Voldoet een leidinggevende niet aan het functieprofiel dan wordt er naar een nieuw persoon gekeken. Het is wel heel erg belangrijk dat deze persoon wel alle mogelijkheden krijgt om zich te kunnen ontwikkelen in de leidinggevende functie. Dat houdt in dat er fouten gemaakt kunnen worden met niet al te ernstige gevolgen. Het is immers ook een leerproces. Maar blijkt deze persoon echt totaal niet geschikt te zijn dan wordt er een ander op die functie gezet.

De dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting moet zich echter wel realiseren dat framebreaking, habitbreaking en systembreaking verbonden zijn met elkaar. Deze drie onderdelen werken in elkaar door. Als het bij één onderdeel misgaat, is dat merkbaar in de andere twee. De dS+V moet steeds de geschiedenis en de wederkerende problemen voor ogen houden en daar op inspelen. Het unlearnen is daar een goed hulpmiddel bij: zonder iets af te leren kun je ook niets nieuws aanleren. Naast het unlearnen zou de dienst er ook goed aan doen om regelmatig te evalueren, bij te sturen en duidelijker te communiceren. Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat er te weinig wordt geëvalueerd, de (bij)sturing van de directie niet te merken is en dat de communicatie echt verbeterd moet gaan worden.

5.3. De beantwoording van de probleemstelling

“Hoe kan het verandertraject met betrekking tot leiderschap bij dS+V worden beoordeeld?”

Na het bestuderen van de aangeleverde informatie door dS+V, de interviews, het trekken van conclusies en het doen van aanbevelingen kan er gezegd worden dat het verandertraject niet volgens plan verloopt. De directie en het veranderteam hebben na bestudering van de geschiedenis van de dienst, de geluiden uit de politiek en de veranderende samenleving een verbetertraject opgesteld. Maar het plan is veel te strak en ambitieus opgesteld. Er is weinig ruimte gelaten voor het oplossen van problemen en het evalueren.

De directie heeft met het verandertraject te veel hooi op de vork genomen. Op papier is het een degelijk plan. Wat duidelijk opvalt, is dat het leiderschaps gedeelte veel minder is uitgewerkt dan de rest van het verandertraject. En het implementeren van het plan in de praktijk blijkt een stuk zwaarder en moeilijker te zijn.

Er ontbreekt een duidelijk plan rondom leiderschap waardoor oude gewoonten en manieren steeds weer de kans krijgen om terug te keren in de organisatie. Er is een structuurverandering ingezet, de oude functie van lijnmanager is opgesplitst in drie nieuwe functies en er is voor een andere manier van werken gekozen, maar dit alles blijkt niet genoeg te zijn om het nieuwe leiderschap in te integreren in de organisatie. Binnen de organisatie zou de samenwerking tussen afdelingen en de managers sterk gaan verbeteren en daarnaast zou ook de flexibiliteit van de organisatie vergroot worden.

Uit de interviews blijkt dat er heel veel onduidelijkheid heerst onder de leidinggevendenden over het onderdeel leiderschapsverandering. Er wordt van de leidinggevendenden veel zelfinitiatief verwacht voor het aanleren van de nieuwe manier van leidinggeven, maar er is niet duidelijk aangegeven of vastgelegd wat deze manier van leidinggeven dan zou moeten zijn. Hierdoor is er ook geen samenwerking tussen de leidinggevendenden omdat de meer ervaren leidinggevendenden hun eigen ding blijven doen en hiermee de oude stijl van leidinggeven laten floreren. Er wordt te weinig gedaan aan het afleren van het oude en het aanleren van het nieuwe.

Het afleren oftewel “unlearning” zal in de toekomst beter en uitgebreider aan de orde moeten komen. De directie zal hierin het initiatief moeten nemen. Als de directie toch wil doorgaan met het invoeren van een nieuwe manier van leidinggeven dan zal zij ook achter dit plan moeten gaan staan en er alles voor moeten inzetten om het plan te laten slagen. Dit houdt in dat de directie strenger zal moeten worden en bijvoorbeeld sancties zal moeten gaan opleggen als er door leidinggevendenden teruggegrepen wordt op de oude manier van leidinggeven. Zolang de directie en zich grotendeels afzijdig houdt in het invoeren van het nieuwe leiderschap en geen sancties oplegt zal er wat betreft leiderschap niet veel veranderen. De oude manier zal blijven bestaan en ook in de toekomst worden gebruikt. De directie zal een plan moeten hoe zij het Unlearning en het invoeren van het nieuwe leiderschap aangepakt willen gaan zien en hoe dat moet gaan gebeuren. Alles zal op papier moeten worden uitgewerkt, zodat er op die uitwerking teruggegrepen kan worden voor evaluatie of bijstelling.

Er kan gesteld worden dat het verandertraject rondom leiderschap op dit moment niet integreerbaar is in de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting. In het verandertraject zitten te veel onduidelijkheden, is op sommige onderdelen te weinig uitgewerkt en is te weinig flexibel in bij sturen als dat nodig is. De dS+V moet in gaan zetten op het afleren van bepaalde oude gewoonten wil het leiderschapstraject zoals zij dat geformuleerd hebben invoeren in de dienst. Dit houdt wel in dat de directie met het veranderteam om de tafel moet gaan zitten voor de (verdere) invulling van het "leiderschapsverandertraject". Als het leiderschap eenmaal loopt als de directie voor ogen heeft gehad dan werkt dit door op de andere onderdelen van het verandertraject. Maar dan moet er wel een duidelijk plan op papier staan waarop teruggegrepen kan worden als dat nodig is. Daarnaast is duidelijk en intensief communiceren over het traject is zeer belangrijk voor het slagen ervan.

Op dit moment kan het verandertraject met betrekking tot het leiderschap alleen maar beoordeeld worden als een zeer ambitieus traject dat nog verdere uitwerking nodig heeft. Daarnaast zal de directie, als zij dit traject wil doorzetten, de komende jaren veel meer aandacht aan moeten gaan besteden. En ook veel meer sturing moeten gaan geven. Gebeurt dit niet dan wordt de onduidelijkheid intern alleen maar groter en zal dit doorwerken naar de buitenwereld. Het gevolg hiervan zou het inzetten van wederom een (nieuw) verandertraject kunnen zijn. Zo volgt verandering op verandering en blijft de dienst bezig. De directie is degene die er verandering in kan brengen en het verandertraject tot een succes kan maken.

Literatuurlijst

Boeken

Bass, B.M. and Stogdill, R.M. (1990) "Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, reasearch, and managerial applications". N.Y : the Free Press. Derde druk.

Bennis, W. and Nanus, B. (1985) "Leaders : the strategies for taking charge". Uitgever: Harper & Row, (is vertaald in 1985 door vert. uit het Engels door F.G. Garnier; draagt de titel: leiderschap; strategieën voor leidinggeven)

Buchanan, D. Huczynski, A. (2007) "Organizational Behaviour: an introductory text ,Financial Times Zesde druk.

Buurma, H. en Jacobs, C, (red. 2007), *Integraal management, "inspirerend leiderschap in de publieke sector"*, Lemma, Den Haag, 3e herziene druk

Dym, B.,Hutson, H. (2005) "Leadership in non-profit organisation" ; Oaks: Sage Publications.

Kegan, R and Lahey, L.L. (2001). "How the way we talk can change the way we work: seven languages of transformation". San Fransisco: Jossey-Bass.

Kickert, Walter. J.M. (2002); "Verhalen van Verandering; Sociale reconstructie van reorganisaties op de ministeries van Justitie - Landbouw, Natuurbeheer en Visserij – Onderwijs en Wetenschappen – Volksgezondheid, Welzijn en Sport". Elsevier bedrijfsinformatie bv, 's-Gravenhage

Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992) "Corparate culture and performance" New York: the Free Press.

Kotter, J.P. (1996) "Leading change" ; Uitgever: Harvard Business School Press

Mintzberg, H. (1980) "The nature of managerial work", Englewood Cliffs, NJ.

Perkins, D. (2001) "Idea-Action Gap and Learning in the Moment". Cambridge, MA.

Perkins, D. (2001) "Notes on Unlearning".

Sitkin, S. (1992). "Learning through failure." Research in Organizational Behaviour 14: 231-266.

Starbuck, W.H. (1996). "Unlearning ineffective or Obsolete Technologies." International Journal of Technology Management 11: 725-737

Stoker J.J. , Kolk, N.J.; dr., m.m.v. Donders; M.M.E. (2003); "Grip op leiderschap, toegankelijke modellen en praktische inzichten., INK-managementmodel, serie voor managers". Kluwer Deventer. INK Zaltbommel.

Vlist, van der, R., Steensma, H., Kamperman, A. (1999) "Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties", Elsevier Bunge, Tweede druk.

Weggeman, M., (2007)"Leidinggeven aan professionals niet doen. Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie", Uitgever: Scriptum Publishers.

Yukl, G., (1998) "Leadership in organizations" , Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Vierde druk.

Artikelen

Bijl, M., Kaufmann, H., Nero, S., Roon, van, A., Spijker, van 't, A. (2006) "Is ketenmanagement het eureka?", Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Masteropleiding Bestuurskunde Arbeid, Organisatie en Management (AOM), Vak Organisatiediagnose en Organisatieontwerp.

Martin, P. R., (2001) "Unlearning and learning", Centre for higher Education practice, Open University , United Kingdom.

Mc William, E., (2005) "Unlearning pedagogy", Faculty of Education, Queensland University of Technology, Australia.

Reeler, D.,(2001) "Unlearning- facing up to the real challenge of learning", Community Development Resource Association.

Vera, D. (University of Houston) and Crossan, M., (university of Western Ontario). (2004) "Strategic Leadership and Organizational Learning", Academy of management review.

Whitehurst, T., Ph. D (2001) "Strategies for Unlearning" , Lila meeting.

Internet

<http://members.lycos.nl/wwwwilbert/Business/Marketing/M.htm>: Informatie over matrixorganisatie.

<http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Samenwerken%20in%20ketens%20en%20ketenmanagement.pdf>: Informatie over ketenmanagement.

www.markestein.com: Leiderschapssite van de heer Markestein over leiderschap en management.

www.onepeople.nl: Beers, B. "Leiderschap in Balans"

www.projectable.com: Site voor leiderschap en management.

Bronvermelding

Verlagen en andere informatie van de dS+V

"Historisch overzicht organisatie veranderingen 1974-2004"; J. Jongen werkzaam bij de dS+V.

"Samenhang in samenwerking aan Rotterdam, met z'n allen voor de hele stad". 6 oktober 2005. Toelichting personeelsbijeenkomst over het veranderprogramma. dS+V Gemeente Rotterdam.

"Samenhang in samenwerking aan Rotterdam"; met zijn allen, voor de hele stad. Invulling veranderprogramma eerste helft 2005. 14 februari 2005 Boekje veranderprogramma 20 oktober 2005 uitgave van de afdeling communicatie van dS+V, gemeente Rotterdam.

"Samenhang in samenwerking aan Rotterdam, met zijn allen, voor de hele stad". Invulling veranderprogramma eerste helft 2005; 14 februari 2005 dS+V, Gemeente Rotterdam

Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2006, nummer 9, dS+V Gemeente Rotterdam.

Intern krantje dS+V

Plus!, Management en Organisatie berichten. dS+V Gemeente Rotterdam 21 april 2004.

Plus!, Management en Organisatie berichten. dS+V Gemeente Rotterdam, nummer 7, oktober 2005.

Plus!, Management en Organisatie berichten. dS+V Gemeente Rotterdam, nummer 8, november 2005.

Plus!, Management en Organisatie berichten. dS+V Gemeente Rotterdam, nummer 9, december 2005.

Plus!, Management en Organisatie berichten. dS+V Gemeente Rotterdam, nummer 10, januari 2006.

Plus!, Management en Organisatie berichten. dS+V Gemeente Rotterdam, nummer 11, maart 2006

Plus!, Management en Organisatie berichten. dS+V Gemeente Rotterdam, nummer 12, april 2006

Plus!, Management en Organisatie berichten. dS+V Gemeente Rotterdam, nummer 13, mei 2006

Plus!, Management en Organisatie berichten. dS+V Gemeente Rotterdam, nummer 14, juni 2006

Plus!, Management en Organisatie berichten. dS+V Gemeente Rotterdam, nummer 15, augustus 2006.

Plus!, Management en Organisatie berichten. dS+V Gemeente Rotterdam, nummer 16, september 2006.

Geïnterviewden bij de dS+V

Meneer H. Goedhart; Algemeen directeur van dS+V

Meneer M. Verheij; Bureauhoofd afdeling Stedenbouw

Mevrouw S. Bosch; Bureauhoofd afdeling Stedenbouw

Mevrouw M. Kooijman; Bureauhoofd afdeling Stedenbouw

Meneer W. Visser: (interim) Afdelingshoofd afdeling Stedenbouw

Meneer C. Kalkhoven; Bureauhoofd afdeling Vergunningen

Meneer P. Groeneweg; Bureauhoofd afdeling Vergunningen

Meneer H. Bredero; Bureauhoofd en Opdrachtmanager afdeling Vergunningen

Meneer A. van Burken; Afdelingshoofd afdeling Vergunningen

Meneer J. Esser; Werkzaam op de afdeling Personeel&Organisatie als trainer en personal coach.

Mevrouw I. Stadhouders; P&O consultant op de afdeling Personeel & Organisatie.

Meneer J. 't Mannetje; Werkzaam op de afdeling Personeel&Organisatie als personal coach en trainer.

Meneer Jos Dams; Werkzaam als opdrachtmanager en personal coach op de afdeling Bureau Projectmanagement (BPM).

Meneer B. Postma; Werkzaam als expert op de afdeling Ruimtelijke Ordening (RO) en is OR-lid en voorzitter van de Ondernemingsraad.

Mevrouw I. Absil: Bureauhoofd afdeling op de afdeling Ruimtelijke Ordening (RO)

Mevrouw G. van Dalen: Bureauhoofd afdeling Verkeer en Vervoer.

Meneer P. Huguenin; werkzaam bij trainingsbureau De Boer, Ritsema en van Eck als externe trainer en coach.

Begrippenlijst

*Accountmanager*¹⁸

Een medewerker in een adviesbureau, bank of bedrijf, die belast os met het opstellen en uitwerken van adviezen voor (toekomstige) klanten inzake reclamecampagnes, belegging van kapitaal, automatisering, bedrijfskunde enzovoort.

*Einzelgänger*¹⁹

Eenzelfig iemand. Vrij vertaald iemand die graag op zichzelf of alleen is.

*Expert*²⁰

Deskundige in een bepaald vakgebied bij een dienst of bedrijf.

Frame-breaking (Keagan and Lahey, 2001)

Het breken met het oude raamwerk. Voorbeeld: een nieuwe manier van werken.

Habit-breaking (Whitehurst 2001)

Het breken met oude gewoonten en gebruiken. Voorbeeld: op tijd komen bij vergaderingen.

*Integraal management*²¹;

In deze vorm van management is sprake van inspirerend en resultaatgericht leiderschap. Deze vorm van leiderschap heeft als kenmerken:

- Motiveren van medewerkers zodat zij een bijdrage willen gaan leveren aan de resultaten van de organisatie.
- integratie van sturing op output, gericht op effecten in de samenleving en beheer van productiemiddelen.
- Het zo laag mogelijk delegeren in de organisatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Elkaar onderling aanspreken op het nakomen van managementafspraken in het kader van de organisatiestrategie en eventuele politieke ambities.

*Ketenmanagement*²²;

In deze vorm van management is er aandacht voor de in de keten betrokken partijen. Deze partijen vormen verschillende schakels in een geheel: de keten. Iedere schakel in de productie of dienstverlening behoort zo verbonden te zijn dat deze geen negatieve inwerking heeft op de volgende schakel. Er kan geconcludeerd worden dat er in een keten sprake is van afhankelijkheid. Sommige actoren in een keten zijn in meerdere schakels te vinden of alleen in één schakel.

*Matrixorganisatie*²³;

Dit is een organisatievorm die veel wordt gebruikt bij bedrijven die werken met projecten. Voor ieder project worden mensen geselecteerd op basis van hun deskundigheid. Deze personen komen uit verschillende disciplines binnen het bedrijf/ de organisatie. In deze organisatievorm hebben de werknemers twee bazen. De werknemers krijgen functionele opdrachten van hun chef (afdelingshoofd of bureauhoofd) en operationele opdrachten van de projectleider.

¹⁸ www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek

¹⁹ www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek

²⁰ www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek

²¹ Buurma, H. en Jacobs, C. (red. 2007), *Integraal management, "inspirerend leiderschap in de publieke sector"*, Lemma, Den Haag, 3e herziene druk.

²² www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Samenwerken%20in%20ketens%20en%20ketenmanagement.pdf

²³ <http://members.lycos.nl/wwwwilbert/Business/Marketing/M.htm>

Peoplemanager

Een leidinggevende in een organisatie die zich alleen met het personeel en de aansturing van het personeel bezig houdt. Voor de deskundige kant van het leidinggeven is een opdrachtmanager of een projectmanager aangesteld.

System-breaking (Senge 1990)

Het breken met oude systemen. Voorbeeld: structuurverandering.

Unlearning(Whitehurst, 2001)

Een strategie die gebruikt kan worden voor het "afleren". Deze strategie bestaat uit drie onderdelen: Frame-breaking, Habit-breaking en System-breaking.