

Leiderschap in socialprofitondernemingen: waarom de baas spelen niet werkt



Tom Wouters (°1973) is sociaal agoog en werkt momenteel voor UAMS (Universiteit Antwerpen Management School). Hij coördineert er het opleidingsaanbod voor de socialprofitsector. Als lesgever en programmaleider werkt hij mee aan diverse programma's rond HRM en leidinggeven. Eerder schreef hij artikels over leiderschap, HRM en competentie management.

De manager is een gemakkelijke schiet-schijf, dat geef ik toe. Kritiek vinden op de manier waarop veel socialprofitorganisaties worden aangestuurd is gemakkelijk. In tal van ziekenhuizen, in onderwijsinstellingen of in de culturele sector spuien medewerkers hun ongenoegen over de bedrijfseconomische aansturing van hun organisatie. De klemtoon op effectiviteit en efficiëntie, standaardisering, productiviteitsnormen en andere bouwstenen van het rationele managementdenken levert bakken kritiek op van medewerkers en soms ook van gebruikers. Steeds vaker hebben hulpverleners en veldwerkers het gevoel dat hun organisatie 'commercieel' wordt aangestuurd en dat de dienstverlening daaronder lijdt. Het is makkelijk om op die golf van kritiek mee te varen en managers af te schilderen als louter op de markt gerichte cijferfetisjisten die geen benul hebben waar het in zorg, welzijn, vorming of cultuur over gaat. Dat gaan we hier dus niet doen. Toch is het noodzakelijk een aantal kanttekeningen te plaatsen bij de stijl van leiderschap en management die in socialprofitondernemingen wordt gehanteerd. We beginnen met een analyse waarom het zo moeilijk is en doen daarna enkele suggesties voor verbetering.

1 Waarom het zo moeilijk is

De kloof tussen beleid en uitvoering

In de socialprofitsector vormt zich een kloof tussen het management en de uitvoerende medewerkers, tussen beleid en uitvoering zeg maar, en die kloof wordt hoe langer hoe meer zichtbaar.

De top, de (zakelijke) leiding, stuurt aan en legt de lat. De professionals op de werkvloer proberen resultaten te bereiken en worden daarvoor opgevolgd met een gamma aan indicatoren, ken- en stuurgetallen en andere vormen van extern toezicht. Onder de vlag van 'professioneel management' worden normen bepaald voor kwaliteit en productie. De invulling die uitvoerende medewerkers geven aan 'goede zorg', 'goede hulpverlening', 'goed onderwijs' enz. komt daarmee regelmatig onder druk te staan. Medewerkers die vanuit hun eigen professionaliteit invulling wensen te geven aan hun job voelen zich gefnuikt. Hun verantwoordelijkheid om in overleg met de vraagzijde tot het best mogelijke antwoord te komen wordt immers sterk beknot door tal van randvoorwaarden en quota. De verzakelijking en het marktdenken kunnen in hun excessen leiden tot een omkering in organisaties waar het secundaire proces dominant wordt ten opzichte van het primaire. Niet alleen op praktisch vlak door een overdreven administratie en bureaucratie, maar ook inhoudelijk. De kloof waarvan sprake gaat verder dan de klassieke scheiding tussen 'de tafel' en 'de vloer', tussen de theorie en de praktijk. De eigenheid van heel wat activiteiten in de socialprofitsector maakt dat de kloof raakt aan de identiteit van de dienstverlening zelf. Sociaal werkers en hulpverleners worden uitvoerders van een beleid dat boven hun hoofden ontstaat en dat soms botst met hun professionele invulling van dienstverlening.

Leiderschap in socialprofitondernemingen: waarom de baas spelen niet werkt

Zoveel stakeholders, zoveel consensusstreven

Wie de socialprofitsector niet goed kent en er zijn eerste ervaringen mee opdoet, heeft vaak dezelfde verzuchting: 'Hoe is het mogelijk dat er zo traag beslist wordt over alles?' Je hoort consultants, sponsors of nieuwe leidinggevenden die uit andere sectoren komen vaak kritiek formuleren op de zogenaamd 'overdreven democratische besluitvorming'. Het zou absoluut de moeite lonen om een diepgaand onderzoek te doen naar de verschillen in besluitvorming tussen verschillende sectoren. Voorlopig moeten we het echter stellen met het 'buikgevoel' van veel mensen en dat leert ons inderdaad dat er in socialprofitondernemingen vaak een meer participatieve besluitvorming aanwezig is en een groter streven naar consensus. Dat hoeft natuurlijk niet te verwonderen. Er is een grote en vaak sterk uiteenlopende groep stakeholders die bovendien sterke belangen hebben. Hulpvragers en hulpverleners, familieleden, de overheid, de buurt en nog tal van andere betrokkenen willen graag mee hun zeg doen over de gang van zaken. De organisatie moet zich daarenboven voor heel wat beslissingen en keuzes permanent (extern) verantwoorden. De besluitvorming verloopt ten gevolge daarvan vaak traag. Het is moeilijk voor managers om een goed evenwicht te vinden tussen krachtdadig bestuur en ruime inspraak en dialoog. Daar komt nog bij dat gezien de veelheid van belangen er altijd wel iemand teleurgesteld zal zijn met de uitkomst van een beslissing. Maar al te vaak komt vanuit die hoek achteraf het verwijt dat er helemaal geen inspraak geweest is. Weerstand en ontevredenheid zijn het gevolg en dergelijke discussies kosten heel wat energie. Leidinggevenden dreigen wel eens hopeloos te worden van dit proces. Eerst lang en diepgaand iedereen consulteren, heel wat overleg, vergaderingen en sneuvelnota's en als dan uiteindelijk een knoop is doorgehakt het verwijt krijgen dat het een schijn democratie was. Leuk is anders. De valkuil van de directiviteit is op die momenten nooit ver weg. In plaats van te zoeken naar mogelijkheden om de kwaliteit van de interne dialoog te verbeteren, besluit de moegestreden leidinggevende om voortaan zelf zonder veel poespas beslissingen te nemen en pas achteraf de mensen te overtuigen. Deze werkwijze botst dan weer met de cultuur en de waarden van veel socialprofitorganisaties, waar democratische besluitvorming door veel medewerkers als erg belangrijk wordt ervaren. Consultants die in de sector actief zijn kunnen getuigen dat veel conflicten eerder het gevolg zijn van de manier

waarop een beslissing tot stand gekomen is dan van de inhoud van de beslissing.

Van alles te weinig

Nog een reden waarom managers in de socialprofitsector het niet onder de markt hebben, heeft met 'resources' te maken. Eigenlijk kun je stellen dat de socialprofitsector van alles te weinig heeft. Te weinig geld, te weinig mensen, te weinig middelen en te weinig expertise om maar een paar dingen te noemen. Het permanente 'gevecht' voor schaarse middelen maakt leidinggeven uiteraard extra moeilijk. Tekort aan mensen is daarbij een eerste belangrijk element. Zo speelt bijvoorbeeld het gebrek aan beschikbare verpleegkundigen een onmiskenbare rol in de stijl van leidinggeven in zowel ziekenhuizen als woon- en beperkte externe waarderding maken dat motivatie en engagement van medewerkers geen evidentie zijn. Je mensen in dergelijke moeilijke omstandigheden toch betrokken houden vraagt extra inspanningen en excellente vaardigheden in het domein van 'people management'. Een ander teer punt is de beschikbare expertise in de organisatie. Vaak zijn er een beperkt middenkader en weinig stafmedewerkers en dat in een omgeving die alsmaar complexer wordt. Regelgeving, maatschappelijke ontwikkelingen, mondige cliënten, financiële druk en dergelijke meer vragen om een gespecialiseerd antwoord. Organisaties die niet of onvoldoende investeren in de ontwikkeling van hun eigen knowhow betalen daarvoor vroeg of laat de prijs. Directies die alles zelf moeten doen bij gebrek aan staf dreigen zich te moeten opsluiten achter de pc en het contact met 'de vloer' te verliezen.

Niks te geven behalve jezelf

Het belang van de leidinggevende en de relatie tussen leidinggevende en medewerkers is onmiskenbaar hoog. Betrokkenheid en engagement komen niet voort vanuit externe beloningen of aantrekkelijke salarispakketten. Het is niet de status van de job of de erkentelijkheid van de cliënten die maken dat je als medewerker dag in dag uit het beste van jezelf geeft. Ook de maatschappelijke meerwaarde die vaak wordt aangehaald als bron van motivatie in socialprofitorganisaties speelt maar een beperkte rol. Het hangt natuurlijk van sector tot sector af, maar wat medewerkers doen is vaak maar een druppel op een hete plaat en de succescijfers zijn beperkt. Neen, veel meer dan dat zijn de sfeer onder collega's en de relatie met de leidinggevende de belangrijke bronnen

Leiderschap in socialprofitondernemingen: waarom de baas spelen niet werkt

voor arbeidstevredenheid en duurzaam engagement. Dat maakt dat de druk op deze leidinggevende andermaal toeneemt. Hoe gaat hij of zij de zorg voor medewerkers combineren met het aansturen en het bereiken van organisatiedoelstellingen? Het is een permanente en erg precare evenwichtsoefening, zeker in tijden van een krappe arbeidsmarkt. In de 'war for talent' strijdt de socialprofitsector sowieso al met ongelijke wapens. Het zijn de leidinggevendenden die vanuit hun eigen stijl moeten proberen dat gat dicht te rijden.

Directiviteit is gemakkelijker

Nog een laatste bedenking over de moeilijkheden van leidinggeven in de socialprofitsector. Al moet gezegd worden dat deze laatste bedenking misschien wel de minst sectorspecifieke is. Een directieve stijl van leidinggeven komt nog steeds heel vaak voor. En hoewel de meeste mensen deze stijl niet appreciëren bij hun eigen leidinggevende lijken ze er zelf toch vaak naar terug te grijpen. Waarom? Omdat het nu eenmaal het makkelijkst is. Een participatieve stijl is een stuk moeilijker om vol te houden en vraagt niet alleen heel wat vaardigheden maar ook een permanente alertheid. Hoewel niet geliefd, blijft directiviteit nog steeds erg aanvaard als stijl. Leidinggevendenden die overwegend communiceren in instructies en evaluatiecriteria noemen dat situationeel en zeggen dat het ontwikkelingsniveau van hun medewerkers hen daartoe verplicht. Door aanhangers van dit denken wordt directiviteit zowat gelijkgeschakeld met duidelijkheid alsof het de enige stijl van leidinggeven is die garant staat voor heldere communicatie. Niet dus. Duidelijkheid ontstaat door consequent en consistent te zijn en dat kan evengoed in een andere stijl. Directiviteit is gericht op gehoorzaamheid. Ze verwacht dat medewerkers volgen en uitvoeren. Uit de engagementstudie 2008 (UAMS, JOBat, Hay Group en De Facto) blijkt duidelijk dat een directieve stijl, als enige, een negatief effect heeft op het engagement van medewerkers. Toch maar mee opletten dus.

2 Hoe het beter kan

Leidinggeven is sowieso moeilijk en in een socialprofitonderneming maken een aantal kenmerken en factoren het extra lastig. 'Kookboekoplossingen' bestaan niet en geen enkel model of leiderschapstypologie heeft de ultieme tip voor efficiënt lei-

dinggeven. We moeten het stellen met een aantal aandachtspunten. Gelukkig schieten we hiermee al een heel eind op.

Samen aan de toekomst werken

Het is al zo vaak gezegd en geschreven dat het hebben van een visie van primordiaal belang is voor iedere organisatie die succesvol wil zijn. Dit geldt echter niet alleen voor de organisatie als geheel maar ook voor de leiders ervan. Een leidinggevende moet een visie uitdragen. Het is motiverend te werken voor een 'hoger doel'. Dus hoe meer de leidinggevende er in slaagt om dat doel zichtbaar te maken en uit te dragen, hoe groter de kans op gemotiveerd personeel. Visie uitdragen gaat echter verder dan elke dag aan de steenkapper zeggen dat hij eigenlijk aan een kathedraal bouwt. Het gaat om een daadwerkelijke betrokkenheid bij de toekomst van de organisatie en bij het verwezenlijken van haar doelen. De visionaire leidinggevende spreekt over de toekomst. Een toekomst die droom is maar geen utopie en waar iedereen in de organisatie vandaag aan meewerkt. Vooral dat laatste is een belangrijk gegeven. Leidinggevendenden moeten niet alleen zelf een idee over de toekomst in hun hoofd hebben maar vooral in het hier en nu die toekomst samen met anderen vormgeven.

Medewerkers – zeker in socialprofitondernemingen – zijn vaak heel nauw betrokken bij hun werk. Zij identificeren zich haast met hun opdracht en zijn vaak erg loyaal. Om het beste van zichzelf te geven is het essentieel dat zij hun organisatie ook 'het beste' zien doen. Dat de loyaliteit met andere woorden wederzijds is. Betrokkenheid die onvoldoende erkenning krijgt zal immers leiden tot de sterkste vormen van weerstand. Inspraak en medezeggenschap zorgen niet alleen voor waardevolle inbreng maar zijn haast even belangrijk als uiting van waardering. De leidinggevende doet er dus goed aan om medewerkers te erkennen in hun professionaliteit, deskundigheid en hun inzet. Het gaat daarbij niet om schouderklopjes, maar om het werkelijk laten meertellen van hun expertise en visie. Het impliceert ook dat leidinggevendenden hun medewerkers keuzevrijheid laten en hen zelf beslissingen laten nemen. Die vrijheid staat in heel wat organisaties nochtans ernstig onder druk. Een sterke drang naar effectiviteit maakt dat de ruimte om fouten te mogen maken kleiner wordt. Hierdoor ontnemt de organisatie zichzelf niet alleen leerkansen, ze ondergraaft ook een deel van het engagement van de medewerkers.

SOCIAL PROFIT TEWERKSTELLING

Leiderschap in socialprofitondernemingen: waarom de baas spelen niet werkt

Leidinggeven ten dienste van

Meestal staan de leidinggevenden bovenaan in een organogram. Ze maken daarmee zichtbaar dat zij de organisatie aansturen. Nochtans zou het veel eerlijker zijn om niet de raad van bestuur bovenaan te zetten maar de cliënt, de gebruiker, de klant, kortom diegene waar het eigenlijk om gaat. Daaronder staan dan de medewerkers die het primaire proces dienen (rechtstreeks in functie van de klant), daaronder ondersteunende en stafdiensten en leidinggevenden onderaan. De top hoort niet aan de top maar moet zichzelf profileren als ondersteunend aan het primaire proces. Dat wil niet zeggen dat er geen sturing uitgaat van de leiding, wel dat leidinggeven steeds in functie van de missie, de finaliteit en de doelen van de organisatie staat.

Dit uitgangspunt uit zich natuurlijk niet enkel in de tekening van het organogram. Het moet vooral tastbaar zijn in de wijze waarop leidinggevenden faciliteren als hun hoofdtaak zien. Leidinggeven betekent mogelijk maken dat de organisatiedoelstellingen zo goed mogelijk worden gehaald. Die doelstellingen worden waargemaakt door uitvoerende medewerkers die in rechtstreeks contact staan met de cliënten. Leidinggevenden hebben dus als taak om hen zo goed mogelijk hun werk te laten doen. In de veelheid van ken- en stuurgetallen, van opvolgingsindicatoren en voorschriften dreigt deze boodschap wel eens verloren te gaan. Leidinggevenden die er in slagen om permanent zichtbaar te maken dat ze in de eerste plaats ondersteunend werken, zullen heel wat krediet bij hun medewerkers opbouwen.



Leiderschap in socialprofitondernemingen: waarom de baas spelen niet werkt

Decomplexifieer

Nogal wat organisaties hebben de neiging om de zaken moeilijker voor te stellen dan ze zijn. Ingewikkelde modellen en concepten in een onbegrijpelijke terminologie creëren onnodige afstand. De tafel verstaat de vloer niet meer. Ook het 'grote verhaal' van een organisatie dreigt voor medewerkers ondergesneeuwd te raken. Het is moeilijk geëngageerd te zijn voor een zaak die je niet begrijpt of die verstopt zit achter dikke lagen van weinig motiverende ken- en stuurgetallen. Leidinggevendenden hebben daarom als opdracht om transparantie te creëren. Dit kan ondermeer door te duiden hoe bepaalde keuzes tot stand gekomen zijn of door het grote verhaal in stukken aan te bieden. Door tussendoelstellingen in verband te brengen met een achterliggende missie kan de leidinggevende aan 'zingeving' doen en zo de betrokkenheid van de medewerker aanwakkeren.

Overigens geldt dit voor middenkaderfuncties vaak ook in de omgekeerde richting. De vertaalslag maken van noden en wensen vanuit dienstverlenende medewerkers naar de zakelijke leiding is evengoed een opdracht. De complexiteit van hulpverlenings-situaties bijvoorbeeld maakt goede bottom-up communicatie noodzakelijk. Het management van de organisatie kan maar daadwerkelijk ondersteunen als ze begrip opbrengt voor complexiteit die zich niet altijd laat vangen in vooraf bepaalde maatstaven en standaarden.

Leidinggevendenden hebben door hun positie in de organisatie een andere kijk. Ze zien andere dingen, leggen bepaalde verbanden en proberen consequenties in te schatten. Die blik aan medewerkers meegeven is vaak erg belangrijk. Zij zien vanuit hun perspectief immers andere zaken. De ene bril is niet juist dan de andere, er is niet één waarheid. Het is vooral belangrijk dat de leidinggevende probeert verschillende visies naast elkaar te plaatsen zodat dialoog en wederzijds begrip kunnen ontstaan.

Investeer in de relatie

De relatie tussen medewerker en leidinggevende is een buitengewoon belangrijke factor in zowel de tevredenheid als de productiviteit van medewerkers. Leidinggevendenden doen er dus goed aan zich om deze relatie te bekommeren. Dat wil uiteraard niet zeggen dat je ten koste van alles 'vriendjes' moet zijn met de medewerkers. Wel dat je investeert in een open en eerlijke omgang met elkaar. Klinkt heel plausibel, maar de realiteit in heel wat organisaties is anders.

Als je leidinggevendenden daarmee confronteert, krijg je als antwoord dat ze wel willen maar dat medewerkers nu eenmaal anders tegen je doen 'omdat je de baas bent'. Dat zal wel, maar het is wat te gemakkelijk om als leidinggevende hierin je eigen aandeel niet te willen zien. Een belangrijk punt daarbij is het zich kwetsbaar opstellen als leidinggevende. Dit is een waardevolle aanbeveling die tegelijk bijzonder veel moed vraagt. Leidinggevendenden moeten het risico aangaan om het eigenbelang in vraag te stellen en de zorg voor de betrokkenheid en het welzijn van alle partijen in de organisatie voorop te stellen. Dit is niet eenvoudig en kan botsen met de eigen zoektocht naar erkenning en status. Nochtans is het noodzakelijk in het opbouwen van vertrouwen. Een andere bouwsteen in de relatie is het stimuleren van optimisme en positief organisatiegedrag. Te vaak halen negatieve commentaren op het reilen en zeilen in de organisatie de bovenhand. Dit is uiteraard weinig motiverend. Leidinggevendenden kunnen de focus verleggen naar constructieve krachten, onder andere door het stimuleren van initiatief, waardering uit te spreken en het geven van feedback. Optimisme aanmoedigen dus. Tenminste als het op een eerlijke manier gebeurt en met erkenning en begrip voor bezwarende en remmende krachten.

Tot slot

Bovenstaande aanbevelingen zijn zeker niet zaligmakend. Het zijn suggesties gebaseerd op literatuur, onderzoek en heel wat gesprekken en observaties, en de lijst kan ongetwijfeld worden aangevuld. De essentie van dit betoog is echter dat iedere leidinggevende in de socialprofitsector er goed aan doet om regelmatig te reflecteren. Dat betekent dat hij zich afvraagt welke de bepalende variabelen zijn die invloed hebben op zijn dagelijkse handelen. Deze kunnen van velerlei aard zijn: persoonlijke overtuigingen of eerdere ervaringen, een onstabiele omgeving, schaarste aan middelen of een stimulerende raad van bestuur. Interne en externe factoren beïnvloeden het dagelijkse doen en laten van de leidinggevende. Wat het ook is. De leidinggevende doet er goed aan om zichzelf af en toe grondig te bevragen om zo tot nieuwe bewuste keuzes te komen. Input uit opleiding, literatuur en feedback kunnen daarbij erg behulpzaam zijn. Goed leidinggeven begint immers met goed leidinggeven aan jezelf. Hieruit volgt een duidelijke plicht voor iedere manager of leidinggevende in iedere socialprofitonderneming.