



Leidinggevend en bij de overheid zien zich gesteld voor een ingrijpend proces van leren en veranderen. De traditionele focus op telkens weer nieuwe regels en structuren, instrumenten en beleidsnota's volstaat niet meer. De 21ste eeuw verlangt andere vernieuwing: een meer direct omgevingsgericht, resultaatgericht en mensgericht handelen. Het dagelijks werk brengt dan verschillende en soms tegenstrijdige leiderschapsactiviteiten mee: verkennen, vernieuwen, stimuleren, samenbrengen, beheersen, regelen, koers bepalen, presteren. 'Verbindend leiderschap' houdt in dat leidinggevend en kunnen spelen met paradoxen. 'Verbindend leiderschap' houdt niet in dat leidinggevend en zelf over alle competenties moeten beschikken die voor de vele leiderschapsactiviteiten nodig zijn. Dat zou een onmogelijke en zelfs onwenselijke eis zijn. Vernieuwing ontstaat niet uit de gebruikelijke spiegeling aan verordonneerde perfectie en stabiliteit, maar juist uit de erkenning van verschil en instabiliteit. 'Verbindend leiderschap' daagt leidinggevend en uit zich te onderscheiden en zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het doorbreken van systeem-bevestigende fixaties. Het laat verrassende reflecties, ideeën en handelingsperspectieven zien. Ondanks de vele innovaties bij de overheid steekt in de weerbarstige praktijk vaak 'de dynamiek van niet veranderen' de kop op. 'Verbindend leiderschap' verklaart dit verschijnsel en laat zien hoe leidinggevend en door individueel en collectief leren en veranderen kunnen bijdragen aan echte vernieuwing.

Over de auteur

Harrie Aardema (1954) is als procesdirecteur kennisontwikkeling verbonden aan BMC (Bestuur & Management Consultants).

In 2002 promoveerde hij aan de Rijksuniversiteit Groningen op een bestuurskundig proefschrift over bedrijfsmatig werken bij de overheid. Daarnaast publiceerde hij andere boeken en artikelen over organisatie-, management-, cultuur- en gedragsvraagstukken. Als senior adviseur en trainer/coach begeleidde hij vele veranderingstrajecten. In het verleden werkte hij bij de bestuursacademie, bij verschillende overheidsorganisaties en als docent aan universiteiten.

Correspondentie: harrieaardema@bmc.info

ELSEVIER Overheid

ISBN 90-5901-964-4



9 789059 019645

Samenvatting: aanbevelingen

Leidinggeevenden bij de overheid zien zich gesteld voor een ingrijpend proces van leren en veranderen. De traditionele focus op telkens weer nieuwe regels en structuren, instrumenten en beleidsnota's volstaat niet meer. De 21ste eeuw verlangt andere vernieuwing: een meer direct omgevingsgericht, resultaatgericht en mensgericht handelen. Het dagelijks werk brengt dan verschillende en soms tegenstrijdige leiderschapsactiviteiten mee: verkennen, vernieuwen, stimuleren, samenbrengen, beheersen, regelen, koers bepalen, presteren. 'Verbindend leiderschap' houdt in dat leidinggeevenden kunnen spelen met paradoxen.

'Verbindend leiderschap' houdt niet in dat leidinggeevenden zelf over alle competenties moeten beschikken die voor de vele leiderschapsactiviteiten nodig zijn. Dat zou een onmogelijke en zelfs onwenselijke eis zijn. Vernieuwing ontstaat niet uit de gebruikelijke spiegeling aan verordonneerde perfectie en stabiliteit, maar juist uit de erkenning van verschil en instabiliteit. 'Verbindend leiderschap' daagt leidinggeevenden uit zich te onderscheiden en zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het doorbreken van systeembevestigende fixaties. Het laat verrassende reflecties, ideeën, innovaties en handelingsperspectieven zien.

Ondanks de vele innovaties bij de overheid steekt in de weerbarstige praktijk vaak 'de dynamiek van niet veranderen' de kop op. 'Verbindend leiderschap' verklaart dit verschijnsel en laat zien hoe leidinggeevenden door individueel en collectief leren en veranderen kunnen bijdragen aan echte vernieuwing.

De bevindingen laten zich het best samenvatten in de volgende praktijkvragen en aanbevelingen.

'Wat is mijn opgave als leider?' (1.1)

Pas op voor integraal management in de zin van individuele verantwoordelijkheid voor outputs, inputs én throughputs. Schapen met vijf poten bestaan niet. Zulk integraal management leidt tot verkokering en andere neveneffecten.

Zoek in elke specifieke situatie naar verbindingen tussen organisatiegerichtheid (rechtmatigheid), mensgerichtheid (aanvaardbaarheid), omgevingsgerichtheid (doeltreffendheid) en resultaatgerichtheid (doelmatigheid).

‘Wat voor leider wil ik zijn?’ (1.2)

Bepaal aan de hand van de zelftest tot welk leiderschap u zelf geneigd bent en wat u daarin zou willen veranderen. Doe hetzelfde met de cultuur van uw organisatie.

Onderken dat u verschillende leiderschapsactiviteiten en cultuuraspecten tegelijk nodig hebt, maar dat u ze niet allemaal kunt beheersen. Compenseer dit door mensen om u heen te verzamelen met kwaliteiten waarover u minder beschikt.

‘Welke elementen acht ik in mijn context van belang?’ (1.3)

Streef er niet naar ‘slecht’ te transformeren in ‘goed’, maar speel met paradoxen. Verbind het schijnbaar tegenstrijdige tot synergie.

Streef er niet naar om alles te overzien en rationele keuzes te maken uit ‘informatie op maat’, maar geef u met hart en ziel over aan de dynamiek om u heen en beweeg soepel mee.

‘Hoe houd ik bij wat er in de wereld speelt?’ (2.1)

Gebruik contextanalyse, contextdialoog en andere hulpmiddelen om belangrijke ontwikkelingen te zien aankomen.

Stel bij elk voorstel tot verandering de ‘waartoe-vraag’: voor welk probleem is de voorgestelde verandering een oplossing? Neem geen genoegen met het antwoord, maar stel vijf keer achtereenvolgend de vraag ‘waarom?’

‘Hoe zorg ik dat de organisatie zich blijft vernieuwen?’ (2.2)

Verander structuurverandering van ‘groot en ineens’ in ‘klein en meerjarig’: van top-down decreet naar periodieke bevestiging van bottom-up gecreëerde procesverbeteringen.

Breng vernieuwing terug tot burgerbeleving: ophouden met dat ingewikkelde gedoe onder elkaar, netjes het werk doen waar de overheid voor is, het geld niet over de balk gooien, wees betrouwbaar.

‘Hoe bevorder ik het leren en groeien van mensen?’ (2.3)

Geef ruimte, vertrouwen en verantwoordelijkheid, gekoppeld aan duidelijke richting en grenzen en aan individuele planning & control.

Gebruik competentie management niet als instrument om mensen te dwingen tot het onmogelijke, maar maak gebruik van verschillen in kwaliteit en capaciteit. Laat mensen zo veel mogelijk doen waar ze goed in zijn.

‘Hoe bewerkstellig ik dat mensen goed samenwerken?’ (2.4)

Zie samenwerking vooral als kans om grensdoorbreking, verantwoordelijkheidsverschuiving en synergie te kunnen realiseren (en niet alleen als middel tot meer efficiency).

Schaf zo veel mogelijk vergaderingen af. Laat mensen binnen duidelijke kaders elkaar zelf opzoeken, geef ze daarin status, laat ze zelf hun rollen verdelen en laat ze zelf hun werk inrichten.

‘Hoe weet ik dat in mijn organisatie gebeurt wat moet gebeuren?’ (2.5)

Reduceer ‘de macht van het systeem’ door interne functies af te schaffen voorzover die een doel in zichzelf zijn geworden. Neem zelf verantwoordelijkheid voor het eigen werk en stimuleer dat ook bij anderen.

Breng evenwicht en vernieuwing in control. Breng de financiële en afspraakcontrol terug tot de minimaal benodigde effectmonitoring en introduceer checks op: 1) weten wat er speelt en of dat aanleiding kan zijn tot aanpassing van werkprocessen, 2) mensen vertrouwen geven en samenbrengen om tot ‘control als communicatie’ te komen, 3) schakelen tussen koers en doelen enerzijds en de daarvoor benodigde middelen anderzijds.

‘Hoe regel ik dat mensen doen wat zij moeten doen?’ (2.6)

Zie horizontalisering en kanteling als kans om de organisatie procesmatig beter aan te laten sluiten op de rollen van overheid en burger, maar pas op voor de valkuil van de structuurverandering.

Neem zelf verantwoordelijkheid om te ontbureaucratiseren: ontduik en negeer wat van een ander moet, maar naar eigen overtuiging niet per se hoeft en bij nadere beschouwing eigenlijk niet kan. Stel deze regels aan de kaak en zorg dat ze worden afgeschaft.

'Hoe krijg ik alle neuzen dezelfde kant op?' (2.7)

Als u anderen de ruimte hebt gegeven om met eigen creativiteit te komen, zeg dan later niet: 'Ja maar dat was niet de creativiteit die ik heb bedoeld, ik doe toch maar wat ik zelf wil'.

Ga met een blanco agenda in gesprek met betrokkenen en laat die zelf verantwoordelijkheid nemen. Veeg de resultaten bij elkaar en laat het beleid ontstaan dat collectief het meest representatief zal zijn (maatschappelijk, politiek, intern).

'Hoe bereik ik dat mensen optimaal presteren?' (2.8)

Stop met gedetailleerde regeerakkoorden, collegeprogramma's en andere blauwdrukplanningen. Deze veronderstellen een maakbaarheid en een voorspelbaarheid die niet bestaan. Het is het feitelijke doen en laten dat succesvol presteren brengt.

Schakel tussen wens en realiteit, gebruik procesmanagement en ICT, vier successen en complimenteer mensen, gedraag u zoals u wilt dat anderen zich gedragen.

'Hoe kan ik schijnvernieuwing begrijpen?' (3.1)

Voorkom dat vernieuwing verhardt tot bureaucratisme. Presenteer niet 'alweer iets nieuws' dat 'van buiten' of 'van boven' komt: een nieuw model, een regeling, een instrument, een noodzakelijk geachte cultuur- of gedragsverandering.

Doorbreek 'de dynamiek van niet veranderen' door het betreden van de wereld van onderliggende waarden, verdedigingslinies en 'onbespreekbaarheden'. Maak mogelijk dat de inhoud van het spel verandert en dat andere spelregels en spelers worden toegelaten.

'Hoe krijg ik echte vernieuwing op gang?' (3.2)

Geef mensen voldoende praktische hulpmiddelen om te leren en te reflecteren: budget, tijd, opleidingen, trainingen, coaching en vormen van instructie en begeleiding.

Maak het mensen mogelijk om te reflecteren op bestaande collectieve waarden en gezamenlijk te leren en te veranderen op basis van nieuwe collectieve waarden.

‘Waarom zou ik mijn stijl veranderen?’ (3.3)

Geprogrammeerd gedrag construeert elke dag opnieuw ‘het systeem’. Neem verantwoordelijkheid voor eigen systeemdoorbrekend gedrag: hoe meer leiders dat durven, hoe sterker de kwaliteit van de overheid zal verbeteren.

Als u niet (meer) bij uw organisatie past, ga dan iets anders doen.