

Verbindend leiderschap op vijf niveaus

Door Harrie Aardema

*Partner BMC, bijzonder hoogleraar publiek management Open Universiteit
Nederland*

Inleiding

Het thema van de Einsteinconferentie 2012 is ‘verbinden’. Dat is natuurlijk niet voor niets. Dan is er iets aan de hand met zo’n woord. Op een of andere manier willen we het blijkbaar allemaal, dat verbinden.¹ En kennelijk in sterkere mate dan in eerdere tijden het geval was. Het woord hangt als het ware in de lucht.

Ik wil in deze bijdrage analyseren waar dat door komt en wat dat betekent voor ons doen en laten. Wat maakt dat we nu allemaal willen verbinden? Eerst moeten we dan duidelijk krijgen waar we het over hebben. Wat is dat eigenlijk: verbinden? Hebben we daar ook allemaal dezelfde beelden bij? En vervolgens: met wie doe je dat dan, dat verbinden?

Bij leidinggevenden spreken we in dat verband vaak van ‘verbindend leiderschap’.² Je bent als leidinggevende als het ware een spin in een

¹ Met ‘we’ en ‘ons’ wordt in dit stuk de gezamenlijkheid van auteur en lezer(s) dan wel leidinggevenden bedoeld, vooral die bij de overheid.

complex web dat wordt gevormd door jouw organisatie en haar omgeving en je wordt verondersteld daar een leidende en innovatieve rol in te vervullen: een bestaande gang van zaken te doorbreken en mensen mee te nemen naar iets nieuws. Hoe zou je dat moeten doen? Daar bestaan talloze inspirerende theorieën over. Dat doe je bijvoorbeeld charismatisch, transformatieel, situationeel, faciliterend, dienend, verbindend enzovoort. We beperken ons hier tot een verkenning van verbindend leiderschap. We doen dat op een praktische manier, door te kijken naar de verschillende werkniveaus waarop verbindend leiderschap in de praktijk aan de orde kan zijn. In beginsel zijn dat de volgende vijf niveaus:

- 1 het niveau van je klanten en van allerlei onbekenden buiten de organisatie (de buitenwereld);
- 2 het niveau van je bovengeschiedten (van wie je afhankelijk bent, die over jouw salaris en jouw positie mogen beslissen);
- 3 het niveau van je nevensgeschiedten (jouw naaste collega's, jouw maatjes, al degenen met wie je geen hiërarchische relatie hebt);
- 4 het niveau van je ondergeschiedten (aan wie jij leiding geeft, die van jou afhankelijk zijn);
- 5 het niveau van de verbinding met jezelf (je persoonlijk leiderschap: in hoeverre ben je verbonden met jezelf?).

Verbinden: wat is het en waarom willen we het?

Wat is verbinden? Het woord roept associaties als: iets hebben met iemand, iets gemeenschappelijk hebben, je tot elkaar aangetrokken

² Aardema e.a. 2004, 'Verbindend leiderschap'. De inhoud van deze bijdrage is in belangrijke mate gebaseerd op dat boek, aangevuld met latere onderzoeksresultaten, inzichten en ervaringen. Niet alle literatuur die daarop betrekking heeft kan hier worden vermeld. Zie voor meer informatie o.a. www.harrieaardema.nl.

voelen, elkaar mogen en begrijpen, goed samenwerken, door de ander gezien en erkend worden, toenadering zoeken. Verbinden is een modewoord. Een 'hoera-woord'. Het vertegenwoordigt in de beleving van de meeste mensen iets wat per definitie goed is. Iets wat we allemaal willen, waarover we allemaal wel meer willen weten. Waarom zouden we willen verbinden? In verbinding zijn met anderen is een absolute basisbehoefte van ons als sociale wezens. We willen erbij horen, vooral bij gelijkgezinden. We kunnen het natuurlijk bij deze vaststelling laten en overgaan tot de orde van de dag: verbinden is nodig, prachtig en fijn, je kunt het zus doen, je kunt het zo doen en we praten en schrijven er enthousiast over. We kunnen ook zeggen: pas op. Zelf word ik altijd een beetje dwars en argwanend van iets wat in de mode is. Ik voel me wat ongemakkelijk als veel mensen tegelijk ergens heel enthousiast over zijn. Als iets in de mode is, dan móeten we dat allemaal willen. Maar de ervaring leert dat het lang niet altijd zeker is of ieder van ons dat ook echt wil. We willen het vooral omdat iedereen het blijkbaar wil. Omdat het zo hoort. Omdat we willen verbinden – inderdaad. Als je je niet verbindt met wat in de mode is, dan hoor je er al snel niet meer bij en dat is een van de ergste dingen die ons kunnen overkomen. Maar dat is toch altijd al zo geweest? Waarom is verbinden nu meer in de mode dan een bepaalde tijd geleden? Om dat te kunnen begrijpen moeten we met elkaar eerst een stapje terug in de tijd doen. Dan beginnen we bij de vorige economische crisis. Die van eind jaren tachtig van de vorige eeuw. Toen was er ook te weinig geld en spraken we ook over de noodzaak van 'meer met minder'. Daar werden toen door adviseurs en wetenschappers talloze verbeterrecepten voor bedacht.³ Er ontstond een ware 'verbeterindustrie'.

³ *In het kielzog van het internationaal gedeelde New Public Management denken.*

De vele verbeterrecepten van de afgelopen decennia hebben met elkaar gemeen dat ze ideaalbeelden van een betere organisatie beschrijven die moeten worden geïmplementeerd. De toepassing van de ideaalbeelden op een organisatie wordt meestal ‘op de hei’ bedacht. Het resultaat dient als inspirerende ‘stip aan de horizon’ en het wordt veelal netjes uitgewerkt in een ‘visie’, een ‘missie’, in ‘kernwaarden’, in nieuwe ‘competentieprofielen’ en vaak ook nog in gedetailleerd uitgelijnde nieuwe ‘werkprocessen’, die al dan niet tot stand komen in samenwerking met betrokken medewerkers. De implementatie van de ideaalbeelden wordt vrijwel altijd zorgvuldig gepland en gaat gepaard met allerlei deelprojecten (bepaalde werkprocessen, managementdevelopment, cultuurverandering enzovoort). De bedoeling is dat iedereen de nieuwe wijze van werken ‘tussen de oren’ gaat krijgen. Heel vaak gaat dit alles gepaard met een reorganisatie. Verschillende verbeteroperaties plegen elkaar in de praktijk nogal eens in hoog tempo op te volgen. De ene operatie is nog niet afgelopen of de volgende wordt alweer ingezet. En het gewone werk gaat intussen gewoon door. Dit min of meer continue veranderpatroon is overal – met name bij de overheid – volop waarneembaar. Door de huidige economische crisis heeft het zelfs een nieuwe impuls gekregen. We moeten wederom ‘meer met minder’ en de klassieke reorganiseerdrang schakelt nog een tandje vooruit. Niet alleen de veranderoperaties, maar ook de wijze van werken en leidinggeven is gedurende de voorgaande decennia aan dit klassieke patroon gaan beantwoorden: bovenin wordt afgesproken, besloten en gepland wat er moet gebeuren en onderin dient dat een-op-een in praktijk te worden gebracht. Controllers zien erop toe in hoeverre dit daadwerkelijk gebeurt en stellen daartoe richtlijnen en formats op die door iedereen moeten worden ingevuld en nageleefd. Doelstellingen moeten bijvoorbeeld SMART geformuleerd worden.⁴ En iedereen

moet regelmatig op een formulier invullen hoe het staat met de voortgang.

Uit allerlei onderzoek blijkt dat deze manier van veranderen en werken langzamerhand a) diep verankerd is in de organisaties van onze tijd en b) lang niet altijd leidt tot de gewenste effecten.⁵ Als ik het goed zie wordt met name de sociaal-psychologische dimensie stelselmatig over het hoofd gezien. De rationele ideaalbeelden van de organisatorische vergezichten en doelstellingen zijn fraai en aantrekkelijk, maar wat gebeurt er als mensen voortdurend anders moeten en als de druk van buiten en van boven alsmaar toeneemt? Dan trekken ze zich terug in hun eigen vertrouwde kring, waarbinnen het minder bedreigend is. Zeker als ze vinden – wat vaak het geval is – dat het allemaal draait om het realiseren van een bezuinigingsopgave en het doorvoeren van een vooropgezette structuurverandering. In eigen kring wisselen ze dan uit hoe ze er werkelijk over denken, waar ‘ze daarboven’ niet aan hebben gedacht en in welke mate zijzelf al dan niet van plan zijn hun werkrouines aan te passen.⁶ Deze terugtrekbewegingen als het moeilijk en ongeloofwaardig wordt vormen de sociaal-psychologische verklaring van verschijnselen die worden aangeduid met woorden als ‘verkokering’, ‘eilandencultuur’ en ‘hokjesgeest’.

Diep in met name de grotere organisaties van deze tijd zijn mensen er in toenemende mate bedreven in geraakt om zich zo weinig mogelijk aan te trekken van de vele veranderingen die van bovenaf op hen neerdalen. ‘Even bukken, het waait wel over’. En vaak ook: ‘We worden er toch niet op aangesproken’. Want de ‘angstcultuur’ die tot

⁴ SMART = specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch, tijdgebonden.

⁵ In de veranderkundige literatuur circuleert al jaren een mislukningspercentage van 70 tot 80%.

⁶ Zie o.a. Homan 2006.

dit gedrag leidt is tevens een ‘non-interventiecultuur’. Er heerst de stilzwijgende afspraak: ‘Als jij je niet met mij bemoeit, bemoei ik mij niet met jou.’⁷ Dat geldt zowel horizontaal tussen teams en afdelingen als verticaal in de relatie tot leidinggevendenden, die over het algemeen te druk zijn met het in het verbeterijdperk in zwang geraakte bedrijfsmatige sturen op hoofdlijnen om in de gaten te hebben welke gevoelens er werkelijk leven op de werkvloeren. Tegelijkertijd is dit de sociaalpsychologische verklaring van de paradox dat ‘afpraak = afspraak’ en ‘zeggen wat je doet en doen wat je zegt’ enerzijds zo ongeveer de meest gewilde en anderzijds de minst waargemaakte slogans zijn die er bestaan, vooral in publieke organisaties. De versnipperde realiteit op veel werkvloeren is een volstrekt andere dan die van de nagestreefde lineair-causale top-downplanning en -implementatie van de ideaalbeelden en doelstellingen van het klassieke verander- en werkpatroon.⁸ En wat is de voor de hand liggende oplossing als de boel uit elkaar gegroeid is? Juist, dat moet weer verbonden worden. Vandaar de sterk toegenomen populariteit van het woord ‘verbinden’ en van een concept als ‘verbindend leiderschap’. Maar omdat dit concept zelf natuurlijk ook als recept kan worden opgevat, is oppassen geboden. Zouden er dan niet vergelijkbare sociaalpsychologische mechanismen kunnen optreden? Dat het dus niet altijd is wat het zou moeten zijn of wat het lijkt te zijn? Bij onze bespreking van de vijf verschillende niveaus waarop verbindend leiderschap aan de orde is letten we daarom niet alleen op wat ‘volgens de boekjes’ zou moeten en kunnen, maar ook op wat we in afwijking daarvan in de praktijk vaak werkelijk zien gebeuren en hoe we dat mogelijkerwijs het hoofd kunnen bieden.

⁷ Aardema 2005.

⁸ Zie o.a. Brunsson 2007.

Verbinden met klanten en onbekenden (niveau 1)

Een organisatie is geen doel op zich. Een organisatie ontleent haar bestaansrecht aan het vermogen om in een bepaalde behoefte te voorzien die in de buitenwereld bestaat. Het is dus belangrijk dat een organisatie een antenne heeft voor wat er speelt in die buitenwereld en hoe haar functionarissen daar op aangesloten kunnen blijven. Deze antenne richt zich niet alleen op klanten, maar ook op de inzichten en ervaringen van vergelijkbare organisaties en van zogenoemde deskundigen. Wat speelt er? Wat komt er op ons af?

Het niveau van de verbinding met de buitenwereld is zeer modegevoelig. In ieder tijdsgewricht is weer een ander gedachtegoed populair. Dit verschijnsel wordt wel de ‘beleidsgeneratietheorie’ genoemd.⁹ De verleiding is voor leidinggevenden dan groot om daarin mee te gaan, bijvoorbeeld omdat je dit als relevante vernieuwende informatie ziet of omdat je anderen er succes mee ziet hebben. De verleiding is ook groot om elkaar in een bepaald circuit waartoe je behoort naar de mond te praten. Ook kunnen van daaruit ideeën en modellen ontstaan om organisaties en werkwijzen te veranderen. Dat doe je dan allemaal op ongeveer dezelfde manier. Ook al lijkt het iets nieuws, omdat iedereen het doet en de werking ervan nog niet duidelijk is en je elkaar bezighoudt kan het ver afstaan van de dienstverlening aan de buitenwereld. Dat verschijnsel heet ‘institutionele isomorfie’.¹⁰ Op dit moment zien we bijvoorbeeld dat nagenoeg alle gemeenten in Nederland hun formatie verkleinen (ze willen een ‘compacte organisatie’ met een ‘flexibele schil’ worden) en allemaal een ‘regiegemeente’ of een ‘netwerkgemeente’ willen zijn, wat er eigenlijk op neerkomt dat burgers vooral hun eigen problemen moeten oplossen. Op politiek niveau is de ‘burgerparticipatie’ een

⁹ Vries 1999.

¹⁰ DiMaggio & Powell 1991.

bron van creativiteit en het leidinggeven lijkt in veel hedendaagse bestuurs- en managementconcepten op een ‘spinnenwebconcept’: niet meer top-down machts- en domeingeoriënteerd, maar als een soort situationele smeerolie tussen de verschillende geledingen en betrokkenen binnen en buiten de organisatie.¹¹ Tegelijk is bij veel gemeenten nog onduidelijk wat je dan precies anders moet doen om een regio- of netwerkgemeente te zijn, spelen rond burgerparticipatie problemen rond representativiteit en eerder gedane politieke toezeggingen en vinden veel leidinggevendenden het uitermate moeilijk om niet meer als baas maar als spin in het web te opereren. Veel medewerkers op de werkvloeren zien de papieren veranderingen als een ‘ver-van-mijn-bed-show’ en prikken feilloos door dat het in feite om windowdressing rond een door de top noodzakelijk geachte bezuiniging en structuurverandering gaat. Dit geeft in veel veranderende organisaties een nogal cynische en gelaten sfeer. Als leidinggevende doe je natuurlijk je uiterste best om nieuw elan te brengen en het goede gevoel binnen de organisatie te creëren en vast te houden – dat behoort immers tot je taak. Volgens de theorie van het verbindend leiderschap slaag je daar het beste in als je de speelvelden waarin je opereert goed analyseert en doorgrondt, als je weet waarom mensen doen wat ze doen, als je iets teweegbrengt in termen van veranderend gedrag bij de mensen om je heen, als je waarachtig overkomt in waar je zelf voor staat en als je met relativering omgaat met bepaalde heilige huisjes uit het voorbije tijdperk, zoals effectgericht werken op basis van een doorwrochte blauwdrukplanning. Was het in de afgelopen decennia al zeer moeilijk om intern mensen en groepen af te rekenen op gestelde doelen en bijbehorende prestatiecriteria, in de huidige en de komende tijd wordt dat schier onmogelijk, omdat het volstrekt onredelijk is om

¹¹ Aardema 2010.

een individuele organisatie of persoon verantwoordelijk te houden voor het bereiken van effecten waarvoor een complex samenwerkingsverband met veel deelnemende spelers verantwoordelijk is.

Verbinden met bovengesochten (niveau 2)

Als de druk van buiten en van boven wordt opgevoerd, vertonen de meeste mensen korte termijnoverlevingsgedrag. Ze trekken zich terug in de dingen en groepen waarmee ze vertrouwd zijn en houden daar als het even kan aan vast. Tegelijk doen zij het tegen de mensen boven hen van wie zij afhankelijk zijn voorkomen dat zij meedoen met de aangekondigde vernieuwingen en in staat zullen zijn om aan de daarmee samenhangende eisen te voldoen – hoe onmogelijk soms ook, in hun ogen. Daarom zetten zij zichzelf ‘op de kaart’ in afdelings- en andere plannen en voeren zij goednieuwsshow's op in verantwoordingsdocumenten. In werkelijkheid vindt de uitvoering vaak niet in dezelfde mate plaats als gepland. De waan van de dag is sterker dan de planning en de overige papieren eisen. Het is vooral: ‘Ja zeggen, nee doen.’ Als leidinggevende ben je nu eenmaal de hele dag aan het netwerken en praten en brandjes blussen. De tijd vliegt en is om voordat je het weet. Al met al worden de gewekte verwachtingen niet waargemaakt en kan er negatieve beeldvorming ontstaan. Niet alleen van jouw bovengesochten over jou, maar ook van de politiek en het bestuur over jou. En andersom natuurlijk. Want de grillige politici en de machtsbeluste bestuurders hebben het je toch maar aangedaan.

Uiteraard opereer je voorzichtig naar degenen van wie je afhankelijk bent, want ze kunnen je maken en breken. Soms gebruiken ze hun machtswoord en dan heb je het maar te doen. Toch is het – als je oprecht wilt verbinden – van belang dat je durft op te komen voor

datgene waar je voor staat, dat je met gezag ‘nee’ durft te zeggen, dat je niet aan ‘contentisme’ doet. Wie met goede argumenten laat zien wat wel en niet mogelijk is, mag rekenen op waardering. Zwaarder nog dan de inhoud weegt je investering in het persoonlijk wel en wee van je bovengeschikte. Weet je waar hij/zij van wakker ligt? Waar de valkuilen worden gegraven om hem/haar heen? Ben je in staat om mee te denken, of wil je hem/haar liever overtuigen van je eigen verhaal en je eigen gelijk?

Verbinden met nevangeschikten (niveau 3)

Dit is het niveau van de collega-directeuren van andere organisaties, van de vakgenoten met wie je in een keten of netwerk zit, van de samenwerkingspartners binnen en buiten de organisatie. Op dit niveau draait het niet om de hiërarchische relatie maar, nog meer dan bij de verbinding met bovengeschikten, om de persoonlijke relatie. Ook hier is wel sprake van pikordes en wisselende kwaliteit van de verhoudingen, maar je investeert gemakkelijker in elkaar om het goed te houden. Dit zijn je maatjes – een belangrijk kenmerk van de verbinding op nevangeschikt niveau.

Een gevaar dat dreigt in de verbinding op nevangeschikt niveau is: ‘groupthink’.¹² Je vormt met elkaar een subcultuur. Daarbinnen heerst een zekere sfeer van vertrouwen, je wordt niet onmiddellijk afgerekend op wat je zegt. Je baan staat niet op het spel. Je deelt relatief open met elkaar hoe je denkt over de wereld buiten de subcultuur. Dat is mooi, maar de keerzijde daarvan kan zijn dat je als groep minder openstaat voor geluiden van buiten de subcultuur. Subculturen zijn vaak sterk zelfreferentieel. Nieuwe informatie wordt gefilterd en afgemeten aan de normen van de subcultuur. Dit wordt ook wel ‘clancontrol’ genoemd.¹³ Je zit dan met elkaar in een bepaalde

¹² Janis 1972.

comfortzone van overtuigingen en gedragingen. Het systeem van de subcultuur is erop gericht dat zo te houden. Dat kan een negatief effect hebben op de verbindingen met bovengeschikten en ondergeschikten.

Nevenschikking bestaat niet alleen op het niveau van leidinggevend. Nevenschikking is er binnen alle soorten samenwerkingsverbanden, zowel de politieke en bestuurlijke colleges als de zelfsturende teams waarbinnen op basis van nevenschikking teamrollen worden verdeeld. Dat gaat niet altijd vanzelf. Voldoende probleemoplossend vermogen is niet altijd aanwezig. Sommigen competenties overheersen, andere ontbreken. En vooral: mensen liggen elkaar wel of niet. In de meeste kwesties is het niet de inhoud maar zijn het persoonlijke factoren die – vooral onderhuids – bepalen of een team succesvol is of niet. Met wie kun je niet aan dezelfde opdracht werken? Met wie wil je niet in dezelfde cursus zitten? Eigen aan teams is dat er na verloop van tijd een min of meer autonome dynamiek ontstaat. Afhankelijk van de interne (gedrags) normen en omstandigheden een ‘eigen’ gedachtepatroon, met een zekere onafhankelijkheid. Er is als het ware een hekje om het team gezet. Daardoor kan de verbinding met andere teams en met bovengeschikten en ondergeschikten lastig zijn. Veel managementteams en directies maken bijvoorbeeld moeizaam contact met wat er werkelijk gebeurt in de organisatie. Ze ‘hangen er een beetje naast’. Ze komen wekelijks bijeen voor het afwerken van een rituele agenda, maar zien soms niet goed meer hoe het werkelijke spel binnen de organisatie wordt gespeeld. Met wie de bestuurder zijn zaken doet. Wat er werkelijk gebeurt, los van de planning en de formele routing van de stukken. Het verbinden van nevenschikten veronderstelt een bepaalde

¹³ Ouchi 1980.

verstandhouding en samenwerking. Tussen gelijkgezinden lukt dat vaak nog wel, maar waar het gaat om het realiseren van organisatiedoelstellingen worden ‘integraal samenwerken’ en ‘concernsturing’ vaak als idealen geformuleerd. Uit onderzoek blijkt dat dit buitengewoon lastig is: hoe je het werk ook organiseert, na verloop van tijd treden toch weer ‘hokjesgeest’ en ‘verkokering’ op.¹⁴ Dit is overigens niet altijd verkeerd of ongewenst. Het is vooral een signaal dat de communicatie aandacht behoeft. Waar integraliteit de norm is vraagt de werkelijkheid om verschil. Goede samenwerking vraagt – met name waar er vernieuwd moet worden – ook om het toestaan en zelfs organiseren van tegenspraak, om het toelaten van andersdenkenden. Vernieuwing komt niet voort uit doen wat er gezegd wordt, maar uit de confrontatie en benutting van verschil. Dit wéét je natuurlijk als leidinggevende, maar de praktijk is vaak anders. Bij het aannemen van nieuw personeel blijken bijvoorbeeld uiteindelijk niet zo zeer inhoudelijke kwalificaties de doorslag te geven, maar de vraag of deze persoon wel bij de heersende cultuur past en in de hand gehouden kan worden.

19

Verbinden met ondergeschikten (niveau 4)

Dit is het niveau dat meestal centraal gesteld wordt in boeken over leiderschap. Het geven van leiding aan mensen die dat van jou verwachten. Hier is de laatste jaren veel over te doen. Velen constateren een grotere kloof dan ooit tussen managers en professionals. Dat is niet zo verwonderlijk, gelet op het sturen op hoofdlijnen en op afstand dat past bij het afrekenen op geplande eisen en doelen. Hetzelfde wat jij als leidinggevende doet naar degenen van wie jij afhankelijk bent doen jouw medewerkers dan met jou. Zij schermen zich af en blijven graag doen waar ze goed in zijn,

¹⁴ Aardema 2010.

doorlopen hun eigen leer- en veranderprocessen en nemen dagelijks beslissingen over wat zij wel en niet doen zonder dat jij daarvan weet. In de internationale literatuur zien we een tamelijk massale bezinning op de ineffectiviteit van top-down machts- en domeingeoriënteerd leiderschap.¹⁵ Veel auteurs lijken het erover eens te zijn dat de bakens moeten worden verzet naar een meer bottom-up leiderschap, een leiderschap van binnenuit dat het energieniveau raakt van de professionals in hun interacties met klanten en de buitenwereld. Een leiderschap dat minder pretentief en meer realistisch is. In de planning- en beleidstheorie wordt gesproken van de wenselijkheid van het voeren van kleine succesjes in de vorm van kleine stapjes vooruit, in plaats van de implementatie van alomvattende synoptische plannings. In de organisatie-theorie wordt de nadruk gelegd op de wenselijkheid van organisch veranderen in plaats van de periodieke grootscheepse reorganisaties. Dus beperkte herschikkingen in het dagelijks werk zodra de omstandigheden dat vereisen. Wie moet reorganiseren geeft er blijk van onvoldoende in verbinding te zijn geweest. In de verandertheorie maakt de *planned change*, het implementeren van ideaalbeelden, steeds meer plaats voor ‘*appreciative inquiry*’:¹⁶ zien wat er al positief verandert zonder dat je het oplegt, en proberen om van daaruit te veranderen in plaats van vanuit moeilijk haalbare vergezichten. Hier hangen concepten mee samen als ‘*frontlijnsturing*’ en het in ontwikkeling zijnde ‘*diep organiseren*’.¹⁷ Daarbij gaat het om tweeledig diep: 1) figuurlijk diep: niet modieus, geen symptoombestrijding, niet elkaar allemaal napraten en 2) letterlijk diep: in de dagelijkse werkprocessen in interacties met klanten en in ketens en netwerken. Dus als

¹⁵ Zie o.a. Graaf & Kunst 2005 en de andere werken uit de Einsteinschool.

¹⁶ Cooperrider & Whitney 1999.

¹⁷ Over *frontlijnsturing*: Hartman & Tops 2005.

leidinggevende daar zijn waar het werkelijk gebeurt, of dat in ieder geval zo weten te organiseren dat je het als top en werkvloer over dezelfde dingen hebt. De accentverschuiving in de theorie lijkt duidelijk. Waar enkele decennia geleden vooral de nadruk werd gelegd op ideaalbeelden, alles tegelijk en uniforme formats en sjablonen, wordt in de theorie nu steeds meer aandacht gevraagd voor het verschil, voor het situationeel leidinggeven op maat. Dichterbij waar het moet, verderaf waar het kan, maar in ieder geval in verbinding. Zal de praktijk opnieuw gaan volgen?

Samenvattend zie ik het alom gewenste verbindend leiderschap zich langzaam maar zeker ontwikkelen op elk van de niveaus die in het voorgaande aan de orde zijn gekomen: 1) in de verbinding met de buitenwereld (weten waar je het voor doet), 2) in de verbinding met bovengeschiedten (door de politiek en het bestuur gewekte verwachtingen, waar nodig prioriteren), 3) in de verbinding met nevensgeschiedten (netwerken en collegiale interventies, intervisie e.d.), 4) in de verbinding met ondergeschiedten (situationele procesinterventies, teams faciliteren en bij elkaar brengen waar nodig). In plaats van ergens de baas over te zijn word je als leidinggevende eerder een soort complementaire smeerolie tussen allerlei radertjes in de machine.

Ook al lijkt het deze kant op te gaan, veel organisaties laten onder invloed van de huidige economische crisis vele indicaties zien die wijzen op het tegendeel. Medewerkers zoeken weer houvast en duidelijkheid in een krachtig, masculien leiderschap, dat de weg kan wijzen. Het management reorganiseert en plant er meer dan ooit lustig op los. Toch ben ik geneigd om dit als een conjunctureel verschijnsel te zien. Structureel is er iets groters aan de hand, dat te maken heeft met persoonlijke zingeving, met een groeiende onderstroom van verzet tegen de systeem- en regelafhankelijkheid,

waardoor wij worden geleefd. Dat accepteren we niet langer. We zoeken naar nieuwe vormen van samenwerking, waarin we er meer toe doen en de werkelijkheid weer meer naar onze hand kunnen zetten.

Een lastig punt is natuurlijk ook het doorbreken van de diep verankerde subculturen die de neiging hebben – en daar goed in geworden zijn – om zich van jou af te schermen. Men zit er in de teams, ketens en netwerken in principe niet op te wachten dat jij als verbindend leider dichterbij komt. Zodra jij als leidinggevende-nieuwe-stijl daar je gezicht laat zien gaat het meteen over iets anders of worden de hoofden afgewend. Hoe pak je dit dan aan? Daarvoor moet je in de meeste gevallen allereerst aan het werk met jezelf. Wil je eigenlijk wel anders dan je doet? Vind je het niet veiliger om gewoon te reorganiseren en naar degenen van wie jij afhankelijk bent de indruk te vestigen ‘dat je er iets aan doet’? Daarmee komen we aan het vijfde en laatste niveau van verbinding: die met jezelf.

22

Verbinden met jezelf (niveau 5)

Een consequentie van het voorgaande is dat je als leidinggevende vooral zelf het instrument van verandering wordt. Waar je voorheen voor je organisatie een nieuw verbeterrecept kon implementeren, iedereen kon aansporen om te veranderen en zelf een tijdje achterover kon leunen om af te wachten of het zou werken, breekt steeds meer het inzicht door dat werkelijke verandering zich op een andere manier voltrekt. Er is sowieso al veel verandering, ook binnen subculturen. Mensen schermen zich weliswaar af (van jou), maar zoeken elkaar ook op, wisselen dingen uit, volgen cursussen en experimenteren meer of minder met hun eigen gedrag. Het enige wat je als leidinggevende hoeft te doen is dit te zien, te accepteren en te beïnvloeden. Je bent daartoe bij uitstek in de positie. Waar jij de spelregels in de

werkprocessen verandert worden mensen gedwongen om hun gebruikelijke manier van doen te heroverwegen. ‘Hé, er gelden hier andere spelregels dan gisteren. Om te overleven en succes te hebben moet ik blijkbaar iets anders doen.’ Met andere woorden: je eigen verandering van gedrag als leidinggevende roept verandering van gedrag op van de mensen die van jou afhankelijk zijn.

Dit betekent dat je moet kunnen schakelen en experimenteren met je eigen gedrag, met je standaardmanier van doen. Je probeert eens iets anders te doen dan je gewend bent te doen en mensen gewend zijn van jou. Oftewel: je gaat bewust buiten je comfortzone. Dat is niet zo makkelijk en de meeste mensen zijn daar dan ook niet zonder meer toe bereid. Je bent tenslotte niet voor niets op deze positie terecht gekomen. Het is volstrekt legitiem dat je het succesvolle gedrag waarmee je het tot dusver gered hebt in je carrière niet zonder meer prijs geeft. En toch is dat de enige manier om verandering in cultuur en gedrag in je organisatie te bewerkstelligen. Door te beginnen bij jezelf en van daaruit iets teweeg te brengen.

Dit kun je pas als je wéét hoe je je nu gedraagt – in de ogen van anderen – en als je de durf en de creativiteit hebt om daarmee te spelen. Daarbij is het van belang om kritische feedback op jezelf te organiseren, om tegenspraak te organiseren. En het is van belang om je eigen basisstijl voldoende te kennen: ben je overwegend structuurgericht, collegagericht, resultaatgericht of omgevingsgericht?¹⁸ Van daaruit kun je je eigen dominante leer- en ontwikkelpunt ontdekken: waarin kun je jezelf versterken? Of, als dat lastig is (in voetbaltermen: een linksback wordt niet een-twee-drie een spits of een keeper): misschien kun je de versterking slim organiseren

¹⁸ Zie de ‘Zelftest publiek leiderschap’ op www.harrieaardema.nl, gebaseerd op een bewerking van een test van Cameron & Quinn 2002, uitgaande van het ‘model van de concurrerende waarden’ van Quinn & Rohrbaugh 1983.

door iemand naast je te nemen die jou compenseert in iets waar je minder goed in bent. Als je een typische controller bent kun je er baat bij hebben om je te laten souffleren over spelletjes die er om je heen gespeeld worden, een typische coach heeft misschien iemand om zich heen nodig die het operationele werk regelt.

Belangrijk is vooral ook om te ontdekken waardoor jouw patronen – wellicht onbewust – worden veroorzaakt. Was het een onaangename werkervaring uit het verleden die maakt dat je iets uit de weg gaat? Was het misschien iets uit je jeugd? Dit onderkennen – hoe emotioneel ingrijpend dat soms ook is – en in veilige oefensituaties ontdekken dat je effectiever kunt zijn door het anders te doen zonder dat er ‘enge dingen’ gebeuren, kan bevrijdend werken en stimuleren tot het experimenteren met je eigen gedrag in de dagelijkse werksituatie. Je kunt zo zelfs ‘authentiek’ worden. Misschien heb je, nadat je had ontdekt hoe de hazen lopen in jouw organisatie, besloten om je diepste drive te verbergen of ten goede te laten komen aan iets buiten je organisatie. Door weer te leren opkomen voor waar je voor staat en de strijd aan te gaan bewijs je niet alleen jezelf een grote dienst, maar wellicht ook je organisatie. Zelf heb ik mogen ervaren hoe groepen projectmanagers aldus een slag konden maken van overwegend resultaatgericht en dikwijls weinig effectief (en teleurgesteld of zelfs cynisch raken door al die ‘beren op de weg’) naar een meer ontspannen accepteren en minder zelf doen (en zo anderen in positie brengen, die daardoor opeens veel bereidwilliger en menselijker bleken te zijn dan gedacht).

De verbindende conclusie is daarom dat verbindend leiderschap in de zin van een innovatieve, systeemdoorbrekende verbinding met klanten en de buitenwereld, met bovengeschikten en ondergeschikten, slechts mogelijk is als je voldoende in verbinding bent met jezelf en van daaruit voldoende in staat bent om mee te bewegen met wat de context vraagt. Alleen dan kun je effectief

Literatuur

- Aardema 2010:** Harrie Aardema, *Naar een spinnenwebconcept – 76% van de gemeenten heeft een afdelingenmodel... en nu?*, in: TPC (Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control), 2010, 4: 4 e.v.
- Aardema 2005:** *Stille waarden – Een reflectie op over normering in publiek management*, Den Haag 2005.
- Aardema e.a. 2004:** Harrie Aardema, m.m.v. o.a. Jaap Boonstra e.a., *Verbindend leiderschap – Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid*, Den Haag 2004.
- Brunsson 2007:** Nils Brunsson, *The Consequences of Decision-Making*, Oxford 2007.
- Cameron & Quinn 2002:** Kim S. Cameron & Robert E. Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Schoonhoven 2002 (2e oplage).
- Cooperrider & Whitney 1999:** David L. Cooperrider & Diana Whitney, *Appreciative Inquiry*, San Francisco 1999.
- DiMaggio & Powell 1991:** P.J. DiMaggio & W.W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in: Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago 1991.
- Graaf & Kunst 2005:** Anne de Graaf & Klaas Kunst, *Einstein en de kunst van het zeilen – Een zoektocht naar de nieuwe rol van de leidinggevende*, Amsterdam 2005.
- Hartman & Tops 2005:** Casper Hartman & Pieter Tops, *Frontlijnsturing – Uitvoering op de publieke werkvloer van de stad*, Den Haag 2005.
- Homan 2006:** Thijs Homan, *Wolkenridders – Over de binnenkant van organisatieverandering*, Heerlen 2006.
- Janis 1972:** I.L. Janis, *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Boston 1972.
- Quinn & Rohrbaugh 1983:** Robert E. Quinn & John Rohrbaugh, *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organization analysis*, in: *Management Science*, vol. 29, nr. 3, March 1983, 363 e.v.
- Vries 1999:** Michiel S. de Vries, *Developments in Europe: the idea of policy generations*, in: *International Review of Administrative Sciences*, 1999, 65: 491 e.v.