

## Verbindend leiderschap

NIET BUITEN DE  
ORDE STAAN

Deze keer komen de wijsheden in de rubriek 'Manager als coach' noch van een manager, noch van een coach. Harrie Aardema kijkt niet met de ogen van een coach. Maar de manier waarop hij leiderschap en gedrag in organisatiecultuur benadert biedt potentiële raakvlakken. Zijn analyses zijn in ieder geval heel interessant voor degene die naar achtergrond en verdieping zoekt van het concept van verbindend leiderschap.

Dit concept is verweven met het werk van Harrie Aardema: "Mijn naam wordt vaak gekoppeld aan verbindend leiderschap. Met dat onderwerp treed ik ook graag naar buiten. Het is een terugkerend thema in de boeken die ik geschreven heb sinds 2004." In het verleden heeft Aardema zelf leiding gegeven, maar momenteel bestudeert hij dit fenomeen liever. Sinds veertien jaar is hij verbonden aan overheidsadviesbureau BMC. En sinds 2005 is hij bijzonder hoogleeraar publiek management aan de Open Universiteit. Zijn leven is drukbezet met allerlei adviesopdrachten voor BMC, presentaties, colleges, lezingen en een afstudeerkring van studenten die hij begeleidt. Daarnaast komt er een flinke geschreven productie uit zijn vingers. De afgelopen 9 jaar verschenen er een tiental boeken, plus een groot aantal artikelen over de thema's die hem bezighouden. Dat is de samenhang tussen leiderschap, cultuur, organisatieontwikkeling en planning & control.

Ondertussen houdt hij tijd voor dieren op zijn woonboerderij in Drenthe. "Op zondag ga ik paardrijden, dan kan ik mijn hoofd leegmaken. Dat is bijna het mooiste

moment van de week, het bos, de hertjes die voor je wegschieten, het contact met zo'n paard, dat zijn echt geluuksmomenten", vertelt Aardema. En dan zijn er zijn grasparakieten. Die hobby verstoort hij niet. Integendeel, de knalgele beestjes spatten van de voorpagina van Aardema's tamelijk frivole en persoonlijk getinte website af. Dat zoek je niet meteen achter de man die we spreken in het grijze gemeentekantoor waar we voor de gelegenheid zitten, bedaard formulerend en uiterlijk passend in de ambtelijke cultuur die hij bestudeert.

De schijnbare tegenstelling die Aardema hier demonstreert illustreert echter perfect één van de punten van verbindend leiderschap. Een goed leider is niet eenduidig, maar weet verschillende zaken te combineren, of in zich te verenigen. Net zoals hij (voor het gemak spreken we vrouwelijke leiders in dit artikel ook maar even aan met 'hij') mensen en eilandjes weer weet samen te brengen. Maar voordat nu het verkeerde beeld ontstaat van wat Aardema voor ogen staat, is het belangrijk op te merken dat een goed leider geen alleskunner is. "Het is geen charismatische goeroe die alles kan. Zo

MANAGER ALS COACH



#### Over Harrie Aardema

*Harrie Aardema (getrouwd, twee dochters) onderzoekt politiek en ambtelijk bestuur. Hij ziet daar een organisatiecultuur die verbindend leiderschap nodig maakt. Omdat we die cultuur ook vaak tegenkomen in anderssoortige organisaties vinden wij zijn visie veel breder toepasbaar. Voor coaching is het interessant dat Aardema de nadruk legt op gedragsveranderingen. Als leidinggevend durven te experimenteren met hun eigen routines kunnen ze de eilandjescultuur doorbreken die in veel hedendaagse organisaties leeft. Ze worden verbindend leider. Maar daarvoor moeten ze wel de diepte in bij zichzelf en aan veel kritische zelfreflectie doen. De relatie met coachende vaardigheden is hier evident.*  
[www.harrieaardema.nl](http://www.harrieaardema.nl)

iemand maakt niet gauw contact. Anderen sluiten zich makkelijk van hem af en gaan stiekem over hem praten bij het koffieapparaat. Dan is er dus geen verbinding."

#### Eilandjescultuur en blauwdrukdenken

Over die leider zo dadelijk meer, maar eerst iets over de context waarin hij opereert. Aardema schetst het verhaal van verbindend leiderschap tegen de achtergrond van zijn expertiseveld, dat van overheidsorganisaties. De ontwikkelingen die daar de afgelopen twintig jaar plaatsvonden maken verbindend leiderschap nu broodnodig. "Veel overheidsorganisaties van de Westerse wereld, waaronder die in Nederland, hebben New Public Management omarmd als oplossing voor inefficiënte bureaucratie. Het moest allemaal veel bedrijfsmatiger worden aangepakt, SMART, BBI, Total Quality Management, noem maar op. Maar al die verbeterrecepten, rapportages en strakke planning van bovenaf hebben nogal wat ongewenste sociaalpsychologische neveneffecten opgeleverd. Het heeft juist geleid tot een grotere inefficiëntie. En het heeft geleid tot het ontstaan van allerlei subcultuurtjes, eilandjes binnen de organisatie," legt Aardema uit. Door de onrealistische planningsdrang en onhaalbare doelstellingen van leidinggevend wordt de hele organisatie continu onder druk gezet. Gevolg is, dat mensen zich gaan afschermen tegen de niet aflatende stroom aan interventies. Ze trekken zich terug in comfortzones van tamelijk geïsoleerde subcultuurtjes. "Je ziet een patroon ontstaan van 'boven vechten ze elkaar maar de tent uit, wij doen gewoon ons ding en ze zoeken het verder maar uit.'" Het bovenste leidinggevend niveau heeft,

ondanks al die planning, eigenlijk weinig contact meer met de diepere lagen van de organisatie. Er wordt veel langs elkaar heen gewerkt in de eigen gestolde organisatiecultuur.

Hoe daar nu uit te komen? "Allereerst, ik wil daar dus geen recept voor geven. Want dat zou typisch iets zijn voor het blauwdrukdenken dat we de afgelopen twintig jaar hebben meegemaakt," stelt Aardema. Maar hij kan wel richtingen aangeven. "Het heeft in ieder geval te maken met de wil, de durf en de kunst om het bestaande te trotseren." Het begint dus met willen: "Met de wil bedoel ik, dat je het moet kunnen opbrengen om uit de comfortabele zone van je eigen subcultuurtje te stappen." Een verbindend leider moet dus cultuur doorbrekend gedrag kunnen vertonen.

Maar ook hier maakt Aardema weer een voorbehoud. "Je kunt eigenlijk geen kernkwaliteiten aangeven, zo van, dit zijn de leiderschapsvaardigheden die horen bij een integrale manager. Zo'n manager moet alles leren beheersen. Daar is ook het moderne competentie management op gebaseerd dat we op dit moment hanteren in de meeste organisaties. Maar door de lessen die we afgelopen twintig jaar hebben geleerd zeggen we nu, dat kan helemaal niet. Want de één is een typische coach, de andere is een typische controller, iedereen zit anders in elkaar. Je moet juist oog hebben voor dat verschil tussen mensen," zegt hij. "Maar als je toch een gemeenschappelijk patroon wilt bedenken, dan is het dat je als leider niet buiten de orde moet staan, maar dat je met je eigen zijn en mét je verschillen,



Eilandjescultuur

je eigen drive en talenten, verbinding moet maken met de frontlijn van je organisatie, daar waar het werk wordt verzet.”

### Stijlen van leiderschap

Het helpt dus niet om op de hei nieuwe veranderingstrajecten te tekenen, om die vervolgens bij terugkomst proberen te implementeren in de organisatie. Je verandert patronen van gestolde cultuur alleen door zelf, als leidinggevende, organisatiecultuur doorbrekend gedrag te vertonen. Jouw voorbeeldgedrag verspreidt zich dan als een olievlek naar de mensen om je heen. Maar daar is heel wat voor nodig, weet Aardema. “Daarom heb ik het ook over willen, durven, kunnen. In een voorbeeld dat ik ken uit de praktijk, gingen managers echt het diepe in. Ze zijn op zoek gegaan naar wat hen nou verhinderde om uit hun comfortabele zone te komen, waarom ze zo vast bleven houden aan eigen routines. Dat kreeg een bijna psychotherapeutische lading, want ze kwamen op heel persoonlijk gevoelige dingen uit. Het bleek uiteindelijk echt effect te hebben op hun gedrag en leiderschapsstijl, maar er was dus wel heel veel voor nodig om de eigen ingesleten patronen en blokkades te herkennen en aan te pakken”, zegt Aardema.

Een verbindend leider weet ook om te gaan met de paradoxen die elke organisatie kenmerken. Er zit een spanning tussen de verschillende manieren om een organisatie te besturen en de verschillende leiderschapsstijlen die daarbij horen, legt Aardema uit. “Iemand die heel goed is in controlachtige zaken met strakke planning, is meestal minder goed in waar de buitenwereld eigenlijk op zit te wachten.

En iemand die erg resultaatgericht is, altijd bezig met prestaties en te behalen targets, is meestal minder goed in coachen, luisteren, of aanvoelen waar mensen mee bezig zijn. Nu zie je dat leiders vaak erg blijven hangen in hun basisstijl van opereren, waardoor ze zich wat vervreemden en weinig verbinding maken met hun doelgroepen”, zegt hij. Een verbindend leider is juist wel in staat om met deze paradoxen om te gaan en een balans te vinden in de inherent tegenstrij-

dige noden van een organisatie. Daar zit een addertje onder het gras, want dan lijkt het alsof we terug zijn bij de alleskunnende leider met unieke visie. Aardema ontkent. “Je kunt deze zaken besturen door met een goed team te werken. Je moet ook zelfkritisch zijn. Als je je eigen basisstijl kent, kun je je omringen met mensen die dat compenseren”. Leiders met een unieke visie moeten bovendien oppassen dat ze niet het contact kwijtraken met de organisatie, door teveel niet-ondersteunend voorop te gaan.

### Precaire balans

De verbindende leider wacht dus een moeilijke taak. Vastgeroeste culturen moeten doorbroken worden en daarvoor is de moed en durf nodig om je nek uit te steken. Dit kan vanuit je eigen authenticiteit, zodat je oprecht voorbeeldgedrag kunt vertonen in je eigen stijl. Tegelijkertijd moet je er voor zorgen dat je niet te zeer voorop

gaat, omdat je dan weer buiten de orde treedt en de verbinding met je organisatie kwijtraakt. Je vervalt dan weer in je eigen subcultuurtje. Aardema's schets van verbindend leiderschap vraagt dus om een preciaire balans. Maar hij is ervan overtuigd dat we ertoe in staat zijn. “Het idee dat er iets moet veranderen aan onze bestuurs- en organisatiecultuur hangt in de lucht. Er beweegt echt iets, je ziet het ook terug bij grote denkers in allerlei disciplines. We

## Een verbindend leider weet mensen en eilandjes weer samen te brengen

kunnen geen blauwdrukken meer geven, maar we hoeven ook niet te vervallen in fatalisme. We weten dat we onze werkelijkheid zelf mede vormgeven door ons eigen gedrag. Dat geeft perspectief en hoop, want we weten dat we ons niet hoeven neer te leggen bij hoe de dingen gaan. Dat is ook leiderschap, want de een durft daar verder in te gaan dan de ander. We zijn aan zet, we zijn allemaal aan zet.”