

8 VRAGEN AAN

HARRIE AARDEMA

DE GEBOREN LEIDER
BESTAAT NIET

Prof.dr. Harrie Aardema:
partner/consultant BMC-Groep,
hoogleraar Open Universiteit en
gastdocent aan de opleiding
master of Public Management

De ene managementmode volgt de andere op; als jachtige wolken drijven ze over. En intussen verandert er niets op de werkvloer, stelt Harrie Aardema. Met zijn deelnemers zoekt hij naar manieren om vaste patronen te doorbreken.

IS ER IN 25 JAAR VEEL VERANDERD AAN DE IDEEËN OVER LEIDERSCHAP BIJ DE OVERHEID?

Toen ik in de jaren '80 begon als consultant overheerste in overheidsland het bedrijfskundig managementmodel: alles moest efficiënter en rationeler. Aanvankelijk deed ik daar vrolijk aan mee, maar gaandeweg werd ik mij steeds meer bewust van de ongewenste effecten van die beheerscultuur.

EN DIE ZIJN?

Onderzoek heeft aangetoond dat naarmate je nadrukkelijker ideaalbeelden - bijvoorbeeld over efficiëntie en beheersbaarheid - van bovenaf oplegt, mensen zich meer gaan afschermen. Iedereen trekt zich terug in zijn eigen hokje. Dat inspireert de top dan weer tot een nieuwe reorganisatie, die iedereen nog cynischer maakt.

WAT IS DE LAATSTE MANAGEMENTMODE?

We lopen nu tegen de grenzen op van onze drang om processen te beheersen. En we moeten bezuinigen. Het nu dominante model laat een compacte overheid zien, die zich terugtrekt op haar kerntaken. De piramide wordt platter: er komen minder hiërarchische lagen. Tegelijkertijd gaat ze aan de onderkant open: overheden verzamelen flexibele schillen van externe medewerkers om zich heen en proberen slim samen te werken met andere organisaties die op hetzelfde terrein actief zijn.

EN HOE ZIET IN DAT MODEL DE NIEUWE LEIDER ERUIT?

Hij of zij is nu meer dan ooit iemand die het speelveld regisseert, de juiste partners bij elkaar weet te brengen. Maar de leider weet ook intern contact te maken: in voortdurende verbinding met elkaar zoeken collega's naar creatieve oplossingen.

U CONSTATEERDE TOCH DAT MENSEN OP DEZELFDE MANIER BLIJVEN WERKEN, ONDANKS MANAGEMENTMODES?

Routines zijn inderdaad hardnekkig. Maar we doen onszelf tekort als we niet proberen om samen nieuwe, betere manieren te zoeken om de zaken te organiseren. Deze tijd doet immers een groot beroep op iedereen. Het is aan de leider om aansluiting te zoeken bij positieve energie: mensen die enthousiast ergens voor gaan. Zo kan hij het leiderschap herstellen.

WAT PROBEERT U DE DEELNEMERS AAN DE OPLEIDING BIJ TE BRENGEN?

Ik wil ze laten inzien dat er verschil mag zijn. De geboren leider, een soort superieur mensenras, bestaat niet. Er bestaat ook niet één methode. Je kunt als leider best de ene keer loslaten en de andere keer sturend optreden. En je hoeft niet zelf alles in huis te hebben, als je maar mensen naast je zoekt die jou aanvullen. Wel moet je dan natuurlijk weten waar je eigen kracht ligt en wat je beperkingen zijn.

ZIET U KENNISHIATEN BIJ DE DEELNEMERS?

Mijn deelnemers zijn heel gretig en ontvankelijk. Ze hebben een grote behoefte aan ontwikkeling en bezinning. Hiaten zie ik niet echt. Wel heilige huisjes die nodig omver moeten: achterhaalde, oppervlakkige managementmodellen die volledig voorbij gaan aan dieperliggende mechanismen.

HOE BELANGRIJK IS EMOTIE BIJ LEIDERSCHAP?

Een goede antenne voor emoties is ongelooflijk belangrijk voor een leider. Om te kunnen beïnvloeden moet je eerst begrijpen en om te begrijpen moet je scherp zicht hebben op de gevoelens en gevoeligheden die mensen verborgen houden.



'Heilige huisjes moeten nodig omver.'