

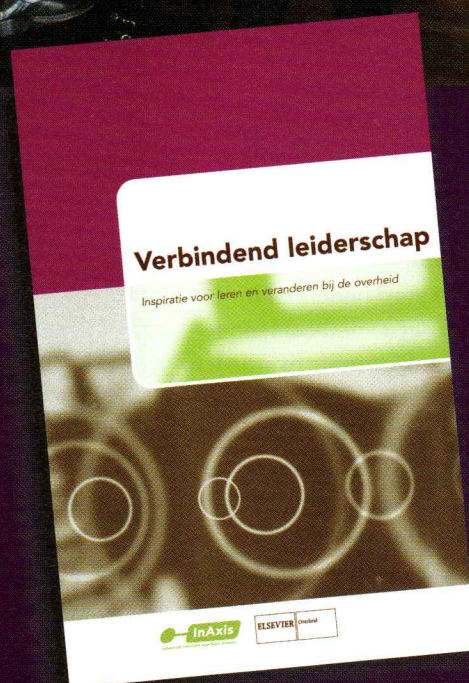
Verbindend Leiderschap

'Niemand is in alles goed'

Het doet wat vreemd aan dat de gastheer zich het meest sceptisch toont over het onderwerp van de bijeenkomst in zijn stad. Erik Gerritsen, gemeentesecretaris van Amsterdam en lid van de Commissie Innovatie Openbaar Bestuur (InAxis) gruwet ervan: 'Wéér een boek over leiderschap.' Aan Harrie Aardema, schrijver van het boek *Verbindend Leiderschap*, de schone taak enkele misverstanden uit de weg te ruimen en vooral duidelijk te maken wat zijn werkstuk wél beoogt.



Tekst: Jos Moerkamp / fotografie: Jan Vonk



'Het aantal boeken over leiderschap is omgekeerd evenredig met het aantal leiders. Ik word er zo moedeloos en onzeker van. Ik kan hooguit voor dertig procent voldoen aan al die leiderschapskwaliteiten die in de literatuur aan mij worden gesteld.

Misschien verklaart dat waarom het zo slecht gaat met Amsterdam.' Gerritsen adviseert de aanwezigen in het congrescentrum van Artis nog net niet om direct rechtsomkeert te maken, maar dat het van hem allemaal niet hoeft, zoveel is wel duidelijk. Hij gelooft geen snars van al die mooie modellen en theorieën, want 'de praktijk is zoveel complexer'. Hij geeft toe het boek *Verbindend Leiderschap* slechts doorgebladerd te hebben, maar weet desondanks dat het meer van hetzelfde bevat. 'Stop met lezen, stop met schrijven en ga wat doen!', zo luidt zijn devies.

Confronteren

Aan het eind van zijn betoog maakt Gerritsen duidelijk wat hij daarmee bedoelt. Het is niet zijn stijl om mensen te zeggen wat ze moeten doen, maar om ze te confronteren met wat anderen van ze verwachten. 'Die confrontatie werkt vele malen beter dan heisessies en mensen samen leuke dingen laten doen. Tijdens dat soort bijeenkomsten kan ik honderd keer zeggen dat het allemaal om de burger gaat, maar dat besef dringt pas echt door wanneer je beleidsmensen laat praten met burgers die de gevolgen ondervinden van dat beleid in de praktijk.'

Goed leidinggeven doe je niet door systematisch te werk te gaan, maar juist 'chaotisch en intuïtief'. Bovendien moet je bereid zijn anderen te laten scoren. 'Het aardige daarvan is dat dat uiteindelijk toch weer op jezelf terugslaat.' En 'wees gecalculeerd roekeloos'. 'Een bepaalde actie kan je de kop kosten, maar je doet het toch. Met dergelijk gedrag heb ik tot dusverre vrij veel succes gehad, ondanks dat gemeentesecretaris vandaag de dag een gevaarlijk vak is.' En tot slot stelt Gerritsen dat een leidinggevende minimaal vijf jaar op zijn post moet blijven. 'Een

momenteel tweeënhalf jaar. In die periode klink je nog verfrissend en kun je vernieuwen. Maar daarna komen onherroepelijk de tegenslagen. Pas dan moet je je als leider bewijzen. In die fase krijgen mensen respect voor je. Of niet.'

'Drive'

Na Gerritsen komt Harrie Aardema aan het woord, proces-directeur kennisontwikkeling van BMC en schrijver van *Verbindend Leiderschap*, waarvoor hij medewerking kreeg van onder meer de hoogleraren Hans Bekke (emeritus), Jaap Boonstra en Peter Slegers. Hij zegt de moedeloosheid van Gerritsen te erkennen, ook hij weet dat er bibliotheken zijn volgeschreven over leiderschap. 'Mijn drive was niet daar een nieuw boek aan toe voegen. Wat dat betreft is dit boek niet het zoveelste nieuwe leiderschapsmodel. Mij gaat het in de eerste plaats om de vraag welke verantwoordelijkheid mensen zelf nemen om het

'Stop met lezen, stop met schrijven en ga wat doen!'

functioneren van de overheid te verbeteren. Wie het lef heeft om patronen te doorbreken waar we last van hebben is voor mij een leider, of je nu gemeentesecretaris bent of aan het loket zit.' De overheid staat voor grote uitdagingen, zowel richting omgeving als richting organisatie. Waar het momenteel misgaat, is in de schakeling van beleid naar uitvoering, zo analyseert Aardema. Dat blijkt niet alleen uit het rapport van de Algemene Rekenkamer hierover ('Tussen Beleid en Uitvoering', 2003), waarin de tomeloze ambitie van het Rijk wordt afgezet tegen de verhoudingsgewijs magere uitvoeringspraktijk. Het blijkt

Sociale Staat van Nederland 2003' van het Sociaal en Cultureel

'De kunst van verbindend leiderschap is mensen om je heen te verzamelen die jouw zwakheden compenseren'

Planbureau, waarin een sterke daling van het vertrouwen in de overheid wordt gemeten. En het blijkt uit onderzoek over de omvang van overhead en de terreur van planning & control bij overheden, hetgeen erop duidt dat er binnen organisaties nog veel winst te behalen valt. Uitvoeringsgerichtheid (of: resultaatgerichtheid), legitimiteit en doelmatigheid, het zijn dé thema's die de overheid al enige tijd beheersen, maar de managementtheorieën – inclusief die over leiderschap – vooral nog geen adequate oplossingen hebben aangedragen.

Hard, zacht, intern, extern

Aardema benadrukt dat ook zijn boek niet het ei van Columbus is, maar poogt om een uitweg te vinden voor de verschillende, soms tegenstrijdige kwaliteiten die van leidinggevend worden verwacht. Grofweg houden leidinggevend zich bezig met harde en zachte activiteiten: knopen doorhakken, productie leveren, structuur aanbrengen versus luisteren, inspireren, reflecteren, onderhandelen. Bovendien acteren leidinggevend intern én extern. Zo komt Aardema tot acht kern-activiteiten, die op paradoxale voet tot elkaar staan. Dat Gerritsen niet in staat is het 'allemaal goed te doen', is niet vreemd, dat kan namelijk niemand, zo houdt Aardema de zaal voor. 'De essentie van mijn

allemaal hoeft te kunnen. Geen "integrale" leider dus, niemand is in alles goed. Mensen hebben verschillende kwaliteiten, zijn in het één sterk, in het ander minder sterk en in sommige dingen gewoon zwak. De kunst van verbindend leiderschap is mensen om je heen te verzamelen die jouw zwakheden compenseren. Dat is veel vruchtbaarder dan elkaar telkens maar te houden aan ideaaltypen waaraan je toch niet kunt voldoen.'

Zelfsturing

Deze nieuwe vorm van leiderschap, waarin kwaliteiten elkaar aanvullen en met elkaar worden verbonden, is volgens Aardema niet alleen noodzakelijk om de oplossingen te bieden voor de vraagstukken waarmee de overheid zich geconfronteerd voelt, maar sluit ook logisch aan bij de wijze waarop onze samenleving zich ontwikkelt. 'We staan aan het begin van een periode waarin we ons ontdoen van het hiërarchische en naar binnen denken. De logica van het gevoel wordt belangrijker. De vorige eeuw stond in het teken van "doen wat de baas zegt". Deze eeuw draait om zelf verantwoordelijkheid nemen en om dat samen met anderen te doen, zodanig dat ieder daarin zijn persoonlijke drive en talent kwijt kan. Alleen dan ontstaat de noodzakelijke vernieuwing om de vraagstukken waarvoor we staan op te lossen.' Leaders die daarin voorgaan en die het lef hebben om inefficiënte en geestdodende bureaucratische rituelen aan de kaak te stellen, dát zijn de nieuwe, verbindende leiders.'

Verbindend Leiderschap;

Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid.
Door mr. dr. Harrie Aardema,
InAxis, 2004. Uitgegeven door Elsevier Overheid,
ISBN 90 5901 964 4. Prijs: € 27,95.
Het boek is te bestellen bij:
www.elsevieroverheid.nl,
e-mail: overheid@reedbusiness.nl

Harrie Aardema



Erik Gerritsen

Leiderschapstest

Op de website van BMC (www.bmc.info) is een 'Zelftest Verbindend Leiderschap' beschikbaar. Aan de hand van 64 stellingen ontstaat een beeld van uw eigen leiderschapsgedrag, wat u daar zelf mogelijk aan zou willen veranderen en hoe dit zich verhoudt tot de situatie van uw organisatie of organisatieonderdeel. Met de test wordt geen kwaliteitsniveau gemeten. Er zijn geen goede of foute antwoorden.