



'LEIDERSCHAP KAN NIET ZONDER VERBINDING'

EEN GROEP VAN ZESTIG BESTUURDERS OP C-LEVEL DINEERT MET ELKAAR EN DISCUSSIEERT OVER LEIDERSCHAP EN ORGANISATIEVERANDERING. HET 'DINER VAN HET INZICHT' NOEMT ORGANISATIEADVIESBUREAU SEEDERDEBOER DAT. HET BUREAU BRENGT KLANTEN SAMEN ROND EEN THEMA. IN MEI WAS DE RODE DRAAD 'VERBINDING'. PLAATS VAN HANDELING: DE AMSTERDAMSE VESTIGING VAN A BEAUTIFUL MESS, EEN RESTAURANT GERUND DOOR MENSEN DIE OOI NAAR NEDERLAND VLUCHTTEN.

"Nu hoeven jullie in elk geval al die boeken niet meer te lezen", lacht Jesse Segers. Hij is partner bij het Belgische Ginkgo Consulting en bijzonder hoogleraar Leiderschap aan de Universiteit van Exeter. Zojuist heeft hij met enkele heldere streken de evolutie van leiderschap in de laatste anderhalve eeuw geschetst. Het begon ooit met taakgericht leiderschap – doelen stellen en controleren – en is via relationele, transformatie en externe functies geëvolueerd naar wat hij de waarde-functie noemt. "Leiderschap is niet meer iets van het individu, maar een samenspel tussen actoren." Dat maakt leiderschap niet eenvoudiger. "Het is een cumulatief verhaal", zegt Segers. "Als je inzet op ethisch of inclusief leiderschap, maar ondertussen niemand hebt die op financiën let of voor operationele excellentie

zorgt, wens ik je veel succes." In veel organisaties ziet hij verdeeld leiderschap in plaats van gedeeld leiderschap: afdelingen of mensen die elk hun eigen opvattingen hebben, zonder verbinding. Het gevolg: spanningen en ineffectiviteit.

Leiderschap krijgt volgens Segers pas impact binnen de structuur van de organisatie. "Een klassieke organisatie verdeelt functies: de eerste leidinggevende doet de taakfunctie, het middenkader de relatiefunctie, het senior management de veranderfunctie." Toch wringt daar vaak iets. Zeker als verandering te ver van de klant wordt georganiseerd, of – in het geval van zelfsturende teams – juist te laag in de organisatie. "Dan krijg je botsingen tussen de veranderingen van bottom-up en top-down en wint degene met de meeste macht."

EERST 'CONNECTEREN', DAN CORRIGEREN

De oplossing? Meer eigenaarschap voor het middenkader, zoals Segers bepleit in zijn boek *Leading from the Middle*. Daarin pleit hij voor het beleggen van veranderkundig leiderschap op middelmanagementniveau, in samenspel met de top. "Het is een manier om het leiderschap te verdelen zonder te verdunnen." Die aanpak vraagt wel iets. "Ingrijpende veranderingen beginnen met een transformatie van de top. Je kunt dat niet delegeren aan consultants, hr of projectleiders." Leiderschap is vooral sociaal van aard. Segers: "Als ik hier vanavond binnenkom en zeg: 'Ik ben jullie nieuwe leider', dan denkt iedereen: waar hebben ze die vandaan gehaald?" Leiderschap is geen formele rol, maar een sociale realiteit. Je weet allemaal

hoe het gaat: eerst 'connecteren', dan corrigeren. Dat is bij organisatieverandering belangrijker dan alle leiderschapsstijlen en theorieën bij elkaar."

OP TIJD DRAAGVLAK CREËREN

Verbinding zal de rode draad blijken tussen de sprekers deze avond. Acht jaar geleden begon sociaal ondernemer Marianne de Koning zonder kantoor, zonder vaste locatie, maar mét een missie: echt contact maken met mensen die vaak onzichtbaar zijn voor instanties. "We worden ingehuurd in buurten waar het gevoel leeft: er speelt van alles, maar niemand weet precies wat", vertelt De Koning. Met haar organisatie De Verbindingskamer gaat ze letterlijk langs de deuren, bloemen in de hand – en dat werkt. "We hebben een bereik van 50 tot 75%. Mensen doen open en praten



DEEL ONLINE



De drie sprekers en SeederDeBoer-partners Jurgen Schut (l.) en Sanne Vorstermans (2e v. l.), die de host van de avond was.

met ons. Niet omdat we van een instantie zijn, maar juist omdat we dat níet zijn."

De Koning kiest haar opdrachtgevers – veelal woningcorporaties en gemeenten – met zorg. Ze werkt alleen met partijen die ook willen luisteren en handelen naar wat bewoners vertellen. "Als je ons inhuurt, moet je ook het extra werk aankunnen. Want we halen veel boven tafel – problematiek, maar ook potentieel. Als daar niets mee gebeurt, doe je meer schade dan goed."

De les die De Koning de dinergasten meegeeft: betrek bewoners vanaf het begin. Ze vertelt over een Rotterdams energietransitieproject dat vastliep op gebrek aan draagvlak. "De wettelijk verplichte 70% instemming kwam er niet doordat bewoners zeiden: los eerst onze lekkages maar op. Als hun klachten eerder serieus waren genomen, had dat miljoenen gescheeld. Draagvlak is goud waard, maar je moet het wel op tijd creëren."

MORELE MOED

"Ik heb nooit geleerd te speechen", verontschuldigt Bojana Duovski zich. "Maar ik heb wel geleerd te overleven." Ze is zakelijk directeur bij de Stichting Studiezalen, waar ze met jongeren werkt die door de maat-

schappij meestal niet worden gezien.

"Ook ik had in mijn jeugd geen netwerk, geen rolmodellen, geen vangnet en een laag zelfbeeld. Maar ik was weerbaar en veerkrachtig, waardoor ik van niets iets kon maken."

Als dochter van arbeidsmigranten uit het door oorlog verscheurde Joegoslavië zag ze hoe ongelijkheid werkt. "Als je wieg op de verkeerde plek staat, moet je harder rennen. Niet om verder te komen, maar om überhaupt mee te doen." Ze startte direct uit de schoolbanken als typiste bij een reclamebureau, waar ze negen jaar later managing director werd. Vervolgens boekte ze succes als ondernemer. Telkens kreeg ze te horen dat zij een uitzondering was. "Mensen zeggen dat succes maakbaar is. Maar als je een achtergrond hebt die niet maakbaar is, is dat lastig te begrijpen."

Duovski gelooft dat leiderschap begint met luisteren, met contact maken en met het durven erkennen van ongemak. "Voor mij is leiderschap geen positie. Het is een keuze. De keuze om het ongemak aan te gaan." Daarom pleit ze voor structureel contact tussen beleidsmakers en de praktijk. Voor menselijke nabijheid. "Ik spreek net zo goed met de schoonmaker als met bestuurders. Ik weet

'ALS JE WIEG OP DE VERKEERDE PLEK STAAT, MOET JE HARDER RENNEN. NIET OM VERDER TE KOMEN, MAAR OM MEE TE DOEN.'

hoe hun kinderen heten, hoe iedereen z'n koffie drinkt. En ik ben niet te beroerd om die in te schenken." Ze vraagt geen medelijden, maar moed. "Niet vanuit schuld, ook niet omdat we willen redden. Gewoon, morele moed en nieuwsgierigheid."

VIER LUISTERNIVEAUS

Voorzitter Jurgen Schut van SeederDeBoer sluit als laatste spreker het diner af. Voor hem ligt de sleutel van duurzame verandering in menselijk gedrag. "Mijn houvast in mijn werk is wie er voor mij staat. Hoe handelt die persoon? Hoe kijkt die persoon uit zijn of haar ogen? En luistert deze persoon?" Hij onderscheidt vier niveaus van luisteren: van helemaal niet luisteren, via luisteren en doorvragen, tot oprechte nieuwsgierigheid. En de diepste vorm van luisteren: het durven contact te maken met wat je nog niet kent, het onbekende, ongemakkelijke zelfs. "Dat is het spannendst. En dan vragen durven stellen waarop je zelf nog geen antwoord hebt."

Dat empathisch luisteren is een schaars goed binnen organisaties. "Empathie vinden we een lastig woord in de zakelijke omgeving. Het gaat over gevoelens. Dat je bijvoorbeeld tegen Bojana zegt: 'Ik word verdrietig van jouw verhaal, maar ik ben blij dat je het deelt.'" Toch pleit hij ervoor om deze kwetsbaarheid juist toe te laten in een werkcontext, omdat daardoor verbinding ontstaat. Uiteindelijk gaat het Schut niet om grote termen als transitie, duurzaamheid of leefbaarheid, maar om hoe mensen daadwerkelijk met elkaar omgaan. "Durf je je eigen diepgang te voelen? Durf je die van een ander te voelen? Niemand hier kan het alleen. We zullen echt andere mensen moeten opzoeken om het te kunnen." Voor Schut is dat de kern van verandermanagement: samen creëren, met openheid, moed en aandacht voor wie de ander is.

WIL JE ER EEN VOLGENDE KEER BIJ ZIJN?

Een gemis aan verbinding speelt bij veel organisaties. Daarom organiseert SeederDeBoer op maandagavond 22 september een volgende editie van het Diner van het Inzicht. Wil je in een ontspannen setting in gesprek over zaken die ertoe doen en je ervaringen en vragen delen met collega-bestuurders? Stuur ons je contactgegevens en je ontvangt een uitnodiging.

SeederDeBoer

De Ruijterkade 125, 1011 AC Amsterdam

Telefoon: (020) 854 65 56

E-mail: office@seederdeboer.nl

www.seederdeboer.nl