

Capabele topmanagers slaan de plank finaal mis...

Het drama van succes

Je verlies kunnen nemen

Het vermogen om te bepalen en bepaald te worden

Laveren tussen sturen en laten ontstaan, tussen daadkracht en ontvankelijkheid

Buigen of barsten?

Hoe kan het dat iemand als Louise Gunning, die een geweldige staat van dienst heeft met als kernkwaliteit het vermogen om partijen met uiteenlopende opvattingen bij elkaar te brengen, tijdens de Maagdenhuisbezetting zowel haar grip als verbinding verliest en als regentesk en autoritair wordt afgeserveerd? De kloof die ontstaan was tussen docenten en studenten enerzijds en Gunning als bestuurder anderzijds bleek onoverbrugbaar en leidde uiteindelijk tot haar aftreden.

Een vergelijkbare situatie is ontstaan bij de Nationale Politie, waar twee jaar geleden Gerard Bouman de leiding nam voor de grootste reorganisatie uit de geschiedenis van de publieke sector, waarbij hij de woorden sprak: Gerard Bouman faalt niet. Hij heeft dan al een aantal succesvolle reorganisaties achter de rug en staat bekend om zijn daadkracht, onverschrokkenheid en onconventionele aanpak, maar ook om zijn botheid en hardheid. De spanning tussen het politiepersoneel en de korpsleiding na twee jaar is op een hoogtepunt aangekomen. Wordt het buigen of barsten?

Deze twee artikelen verschijnen met twee dagen afstand in de Volkskrant in de laatste week van april. Waarom blijft mijn aandacht hierbij hangen? Welke parallel zie ik in beide berichtgevingen? Ik vroeg mij af wat er gebeurd als topmensen steeds succesvol zijn geweest en de faalervaring, de mislukking op hun CV ontbreekt? Laten we eerst eens inzoomen op de nadere analyse die in beide artikelen wordt gemaakt.

De verbinding kwijt raken

Gunning(1) blijkt vooral samen te kunnen binden als het gaat om inhoud en binnen de context van een gezamenlijk belang. Dat blijkt bijvoorbeeld uit haar reactie op de studentprotesten: *'Ik kreeg geen inhoudelijke argumenten waarmee ik kan proberen het plan aan te passen'*. Met deze houding vervreemde ze zich van de hoog oplopende sentimenten. Haar inlevingsvermogen schoot tekort. *'Als je het niet eens met haar bent, begrijp je het blijkbaar niet'*, zegt OR- voorzitter Radboud Winkels, *'Ze praat wel met studenten, maar je hebt nooit het gevoel dat ze echt luistert'*, voegt voormalig Asva-voorzitter Esther Crabbendam toe.

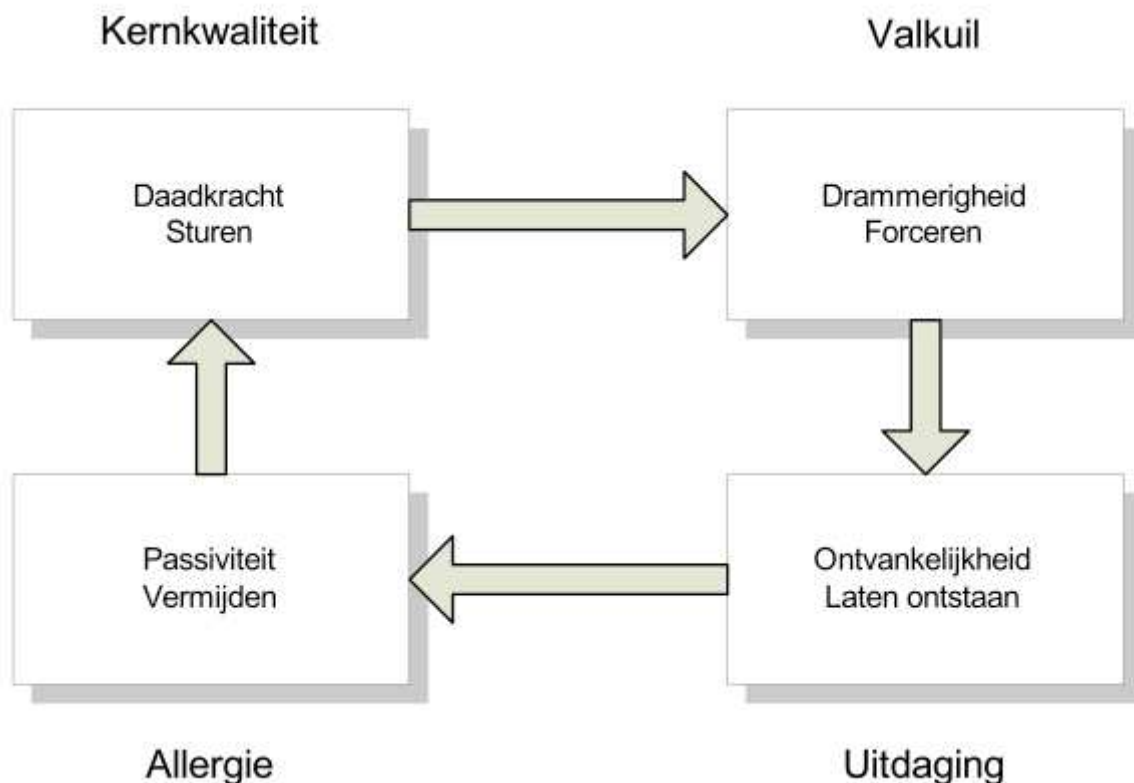
Het commentaar van Edgar du Perron, decaan van de Amsterdamse faculteit der Rechtsgeleerdheid werpt verder licht op de kwestie: *'als bestuurder ben je ervan overtuigd dat jouw visie de juiste is. Als iemand het niet met je eens is, denk je dat zij dat na één desnoods tweemaal uitleggen ook wel zullen begrijpen. Maar er kan sprake zijn van fundamentele verschillen in inzicht en dan werkt overtuigen niet. Voor bestuurders brengt dat met zich mee dat zij af en toe hun verlies moeten nemen.'* En daar blijkt Gunning weinig ervaring mee te hebben.

En hoe zit het dan met Bouman? Bouman(2) vond het heerlijk om een eind te maken aan de besluiteloosheid van de toenmalige politietop. Bovendien moesten politiebazen zich weer verbonden voelen met de werkvloer en weten wat het politiewerk met de agenten doet. De reorganisatie bevindt zich in een uiterst spannende fase. Sinds de benoeming van de politietop stapelen de conflicten tussen vloer en top zich op, komen een aantal problematische vraagstukken boven water zoals hoog ziekteverzuim, daling van aantal opgehelderde misdrijven, personeelstekorten in bepaalde regio's en een haperend ICT-systeem. Voorts worden de gevolgen van de reorganisatie concreter. *'Bij elke reorganisatie komt een moment waarop de pijn het heftigst wordt gevoeld, waarop mensen ontdekken wat het voor hen betekent. Op dat moment moet de korpsleiding de juiste woorden kiezen en zich bewust zijn van de gevoelens op de werkvloer. Of hij het nu bedoelt of niet: hij wekt de indruk niet de kant van de agent te kiezen en zijn antenne voor wat er leeft bij de mensen kwijt te zijn'*, aldus Han Busker.

Bouman en Gunning zijn beiden ervaren bestuurders, hebben een geweldige staat van dienst, houden hun ogen op het resultaat dat ze willen bereiken maar raken als de spanning fors oploopt de verbinding kwijt met 'hun mensen'. Het ontbreekt hen beiden aan inlevingsvermogen als het er op aan komt. Op één of andere manier 'zien' ze iets niet. Hoe kan het dat ze iets dat levensgroot aanwezig is niet zien?

Een voorliefde voor daadkracht

Dit is één van de vragen die ik in mijn boek *'Aandacht in interactie – de spanning tussen organiseren en laten ontstaan'* aan de orde stel. Hoe hoger in de boom, des te meer er gestuurd wordt vanuit de ratio en minder vanuit het gevoel. Succesvolle mensen identificeren zich met hun kracht, hun zelfvertrouwen, met alles wat ze tijdens hun loopbaan voor elkaar hebben gekregen, waardoor er steeds minder ruimte over blijft voor ontvankelijkheid, om iets nieuws binnen te laten komen wat ze nog niet eerder(zó) gezien hebben of wat hun onwelgevallig is omdat het niet in hun referentiekader past, in hun manier van kijken, denken en handelen. Ze zijn gewend om de situatie te bepalen, naar hun hand te zetten (daadkracht), maar als er crisis uitbreekt vinden ze het uiterst lastig de Plek der Moeite te betreden en zich voor een deel door de situatie te laten bepalen, zich open te stellen voor iets wat ze (nog) niet zien. Kortom ze raken gevangen in dat wat hen succes heeft gebracht. Er is weinig ruimte voor niet weten, voor een (ondezoeks)vraag, die je niet direct beantwoorden kan, voor reflectie op het eigen handelen, om in dialoog met de situatie, al zoekend verbinding te maken. Daarbij komt ook nog onze uiterst menselijke neiging om in crisissituaties iets te doen, dat geeft ons in ieder geval het gevoel dat we de situatie aanpakken en te lijf gaan. Terwijl het juist dan erop aan komt om de situatie aan jouw lijf te laten komen. Peter van Uhm onderkende hoe makkelijk je hoog in de hiërarchie vervreemd raakt van wat er leeft in de organisatie en formuleerde zijn advies luid en duidelijk: *'Organiseer je eigen tegenspraak'*. Opmerkelijk is dat Gunning bijvoorbeeld studenten bij haar thuis uitnodigt, waar ze kennis kunnen maken met etiquette in de zakenwereld. Dat is loffelijk, zo kunnen studenten kennis nemen van de wereld waarin zij leeft, maar het omgekeerde blijft uit. Dat zij meegaat met hen naar een kroeg en zich verdiept in wat de studenten bezig houdt, wat hun leefwereld is.



Kernkwadrant Daadkracht en Ontvankelijkheid³

In de meeste organisaties verafgoden we succes en de daadkracht die ons daartoe brengt. En ondertussen hebben we aandacht en ontvankelijkheid, waardoor we verbinding kunnen krijgen met wat er zich concreet in de realiteit voordoet, weggeorganiseerd. Als we alleen oog hebben voor daadkracht, galopperen we rechtstreeks in de valkuil en forceren we processen en schieten ons doel voorbij. Waar we alleen oog hebben voor ontvankelijkheid, ontstaat de neiging om processen te vermijden. In zowel het forceren als vermijden zijn we de verbinding met het proces kwijt.

Vitaal leiderschap gaat om het vermogen om het uit te houden in spanningsvelden en dilemma's en afwisselend van wat de situatie vraagt steeds opnieuw een 'midden' te kiezen.

Laveren tussen daadkracht en ontvankelijkheid

Frits, een zware projectmanager bij Philips, demonstreert in het volgende voorbeeld wat nodig is om je te verhouden in het spanningsveld tussen daadkracht en ontvankelijkheid.

Frits leidt een project met 200 medewerkers met een looptijd van enkele jaren. Het project is gericht op het ontwikkelen en produceren van een nieuw apparaat, dat rond deze tijd de markt op had ontmoeten. Een maand geleden moest Frits zijn medewerkers gaan vertellen dat de 'launch' niet doorging. Dat terwijl hij de afgelopen twee jaar zich hier enorm hard voor had gemaakt en hij het uiterste van zijn mensen gevraagd had om het product toch op tijd af te krijgen. Hij vertelde mij dat hij tijdens die bijeenkomst zich met lege handen voelde staan, naakt, kwetsbaar. Want het was niet gelopen zoals hij had gezegd. Hij had het vertrouwen dat hij gekregen had van zijn mensen niet waar kunnen maken. Hij had gefaald. Er ontstond een storm van reacties. En Frits kon niet anders dan incasseren en de enorme teleurstelling en woede delen met zijn mensen. Tegelijkertijd bleef hij ook in contact met zijn verantwoordelijkheid als projectmanager, want het product moest nog steeds af en de mensen mochten niet bij de pakken neer gaan zitten. Hij moest hen ook weer vooruit gaan en stimuleren de draad weer op te pakken.

Een ander voorbeeld betreft een pensioenfonds. De directeur geeft aan dat er duidelijkere functieomschrijvingen moeten komen. Tijdens de interviews die gehouden worden blijkt dat de samenwerkingsverhoudingen binnen de organisatie niet lekker liggen. We doen een suggestie om eerst aandacht te besteden aan de cultuur en samenwerking binnen de organisatie. Tijdens de eerste cultuurworkshop blijkt er een kleine oorlog te woeden tussen twee kampen in het bedrijf. Er blijkt een onleefbare en onwerkbaar situatie te bestaan. Het heeft dus enige tijd gekost voor de directie om te onderkennen of erkennen dat de organisatie in een crisis verkeerd. De spanning die er in de organisatie heerste was dus vele malen groter dan de directie had ingeschat en had ook een geheel andere oorzaak als men aanvankelijk dacht. De directeur vertoonde in de workshops buitengewone moed om enerzijds veel (ook persoonlijke) kritiek van zijn medewerkers binnen te laten komen en tegelijkertijd zijn rug recht te houden en trouw te blijven aan zijn eigen waarden en grenzen. Zo ontstond er een gesprek, dat uiterst noodzakelijk en vruchtbaar was.

Twee prachtige demonstraties van laveren tussen ontvankelijkheid en daadkracht.

Noten

[1] Van Walsum, S., Van charmant naar regentesk, *Volkskrant* 20 april 2015, blz 12

[2] Van Es, A. en Stoker, E., 'Blauwe Baas' Bouman heeft imago van botterik, *Volkskrant* 22 april 2015, blz 6

[3] Van Paassen, M. (2014), [Aandacht in interactie](#) – de spanning tussen organiseren en laten ontstaan, Utrecht, Stili Novi