

Verslag bijeenkomst

Echte leiders dienen het openbaar bestuur

“Elke bewuste verandering begint met leiderschap”

Datum 14 mei 2013

Locatie Goed Werk Hub, Den Haag

De eerste bijeenkomst van een serie van drie over “Echte leiders dienen het openbaar bestuur” kreeg als titel mee *Elke bewuste verandering begint met leiderschap*. De kern van dienend-leiderschap wordt gevormd door “voorbij je eigen ego stappen” en het laten floren van mensen.

De bijeenkomst stond onder leiding van organisatiepsycholoog Inge Nuijten met medewerking van Johan Jacobs, hoofdingenieur-directeur bij Rijkswaterstaat Zee & Delta en Esther Lieben, brandweercommandant veiligheidsregio Haaglanden.

De Goed Werk Hub, een initiatief van de Stichting Beroepseer, is een laagdrempelig en sectoroverschrijdend knooppunt waar je kennis, ervaringen, analyses en ideeën met anderen kan delen en elkaar kunt ondersteunen bij concrete initiatieven.

Volgens één van de aanwezigen van de circa twintig leiders en bestuurders uit alle geledingen van het openbaar bestuur moeten we leren ‘de andere kant op te denken’ en het eigenaarschap van professionals in de organisatie vergroten; mensen zijn er niet voor de leider, maar de leider is er voor zijn mensen. Waarom is het zo inspirerend om bij Google te werken? Omdat goede initiatieven op de werkvloer, ook al komen deze van de jongste bediende, gelijk worden opgepakt. Waarom is NASA zo’n inspirerende organisatie? Omdat je werkt met een duidelijk gezamenlijk doel voor ogen: het werken aan een ruimteschip.

In het openbaar bestuur is de context van het werk vaak niet zo helder en gaat als je niet oppast de oorspronkelijke bedoeling van het werk verloren. Wanneer stapels papierwerk het werk bemoeilijken en reorganisatiedrift de ruimte beperkt; hoe houd je dan helder zicht op je missie? Ook dat zijn essentiële taken voor dienend-leiderschap. Dat betekent ruimte scheppen, én kaders geven, anderen hun eigen essentie laten ontdekken én elkaar de waarheid durven zeggen.

Inge Nuijten: een dienend-leider laat andere mensen opbloeien

Organisatiepsycholoog Inge Nuijten is gepromoveerd op het onderwerp dienend-leiderschap aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Eind 2012 publiceerde zij het boek *Echte leiders dienen - Voor leiders die het verschil maken*.

De kern van dienend-leiderschap wordt volgens haar goed verwoord door een uitspraak van Dick van Putten, luitenant generaal van de Koninklijke Marechaussee en ambassadeur van de stichting Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership: “Het begint met mij, maar het draait niet om mij.” Volgens Robert Greenleaf (1904-1990), de bedenker van de term ‘dienend-leiderschap’ is een leider iemand die pas op

*Wat hebben mensen nodig om boven zichzelf uit te stijgen?
Autonomie, betrokkenheid en competentie*

de plaats kan maken, zichzelf niet in het centrum zet, maar het vermogen heeft anderen te laten opbloeien. Allerlei crisisachtige verschijnselen in de maatschappij kunnen verklaard worden als gevolg van het feit dat we veel te veel met onszelf bezig zijn. Dat verkrampt en beneemt het zicht op wat werkelijk van belang is.

Hoe kunnen we nu ons werk beter gaan doen? Welke zijn de voorwaarden om ons werk goed te kunnen doen? Om een antwoord daarop te vinden, begonnen in 1995 de Amerikaanse psychologen Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi en William Damon aan hun Good Work Project. Ze deden onderzoek naar leiderschap, creativiteit en moraliteit onder twaalfhonderd mensen met verschillende beroepen. Aanleiding voor het project was hun bezorgdheid over wat er zou kunnen gebeuren als professionals onder enorme druk komen te staan door ontwikkelingen als grote maatschappelijke aandacht voor incidenten, individualisering en toenemende marktwerking. Uit de resultaten van hun onderzoek bleek dat goed werk gedefinieerd kan worden met drie kenmerken: vakmanschap, morele verantwoordelijkheid en persoonlijke betrokkenheid. Of kortweg als: bekwaam, betrouwbaar en betrokken.

Dienend-leiderschap staat voor Nuijten niet voor weer een nieuwe stijl of een nieuw 'label', maar voor een manier van zijn, van in de wereld staan. Het gaat daarbij om de focus van de leider, hij of zij is niet gericht op korte termijnwinst, op *management by spreadsheet*, maar op de lange termijnbelangen van mensen die hij dient, de medewerkers, de professionals in de organisatie, de afnemers en de omgeving. Dienend-leiders weten door hun idealistische motivatie en aanstekelijk voorbeeld anderen te inspireren en toe te rusten voor hun taak. Voor Robert Greenleaf was het leiderschap van Leo uit het boek *Reis naar het morgenland* van Herman Hesse zo'n aanstekelijk voorbeeld. Hij is als een dienaar voor het reisgezelschap, maar verdwijnt opeens, waarna duidelijk wordt hoe wezenlijk zijn dienende rol is voor het welslagen van de reis. Later blijkt hij de hoogste baas van de reisorganisatie te zijn.

Johan Jacobs: open communicatie als sleutel naar succes

Johan Jacobs, econoom én hoofdingenieur-directeur bij Rijkswaterstaat Zee & Delta vertelt hoe hij invulling geeft aan leiderschap binnen Rijkswaterstaat. Er zijn vier pijlers waarop dienend-leiderschap steunt bij Rijkswaterstaat:

1. Voorbeeldgedrag, doen wat je zegt en zeggen wat je doet
2. Het ontwikkelen van je medewerkers
3. Het centraal stellen van de gebruikers
4. Het systematisch geven van feedback

De vier pijlers konden worden geplaatst vanwege de ruimte voor heldere en open communicatie en moed om elkaar de waarheid te zeggen. Immers, 'goed voorbeeldgedrag' betekent ruimte laten voor fouten, maar ook corrigeren als dat moet en het 'ontwikkelen van je medewerkers' kan ook inhouden dat je in goed overleg afscheid van elkaar moet kunnen nemen. De 'gebruiker centraal stellen' betekent ook dat de traditionele ingenieurshouding om moest, waarbij men zelf precies wist wat goed was voor anderen, zonder dat eerst eens te checken. Mede gedwongen door externe omstandigheden - de bezuinigingen en de snel veranderende wereld - kon

De traditionele ingenieurshouding van Rijkswaterstaat, waarbij men zelf precies wist wat goed is voor anderen, moest 'om'

Rijkswaterstaat het bovendien simpelweg niet meer alleen. Er werd een 0800-nummer ingesteld voor klachten en opmerkingen van gebruikers en sindsdien zijn de gebruikers beduidend meer tevreden over de diensten van Rijkswaterstaat.

In het verleden heeft Jacobs twaalf jaar lang gewerkt op Rijkswaterstaat aan de Plesmanweg in Den Haag - als directeur spoorvervoer. Volgens hem zijn ProRail en de NS minder ver in het serieus nemen van de reiziger. Daar vindt de reiziger nog steeds dat hij onvoldoende wordt gezien en gehoord.

Tenslotte: het 'systematisch geven van feedback.' Dat betekent niet alleen dat je de medewerkers op de hoogte houdt van wat er in de top van de organisatie speelt en wat er met hun advies gebeurd is, maar ook dat er ruimte voor de medewerkers zelf is om aan te geven hoe hun baas het doet en wat er beter kan. De kern is: probeer niet teveel te 'zenden', maar probeer open het gesprek aan te gaan. Mensen die het best weten hoe de werkprocessen lopen zijn mensen van de werkvloer. Daar komen de waardevolste en meest kostenbesparende innovaties vandaan.

Esther Lieben: hitteschild voor de medewerkers

Esther Lieben, brandweercommandant veiligheidsregio Haaglanden werkt al vijftienvintig jaar bij de brandweer, waarvan drie jaar bij Haaglanden. Deze stadsregio omvat negen gemeenten. Volgens Lieben is er "een drang vanuit het Ministerie van Veiligheid en Justitie tot uniformiteit, waarbij elk blokje door het zelfde gaatje geramd moet worden. Tegenwoordig mag je als brandweer je eigen lampen niet meer vervangen, maar moet je een formulier invullen voor de technische dienst en heb je mazzel als over drie weken de lampen komen". Voorgeschreven is voor heel het land dat je als brandweer met zes man binnen zes minuten met auto in de voorgeschreven maat en kleur op de plaats van de brand moet zijn. Maar over de vraag of de brand hiermee geblust is en of de verschillende regio's met zo'n uniform landelijk voorschrift gediend zijn, geen woord.

Lieben is ook programmaleider Incidentbestrijding van Nederland. In die hoedanigheid ziet ze dat er op de werkvloer tal van innovaties tot stand komen: "Het is namelijk helemaal niet handig om in alle gevallen in een grote auto met standaardmaten en met zes man uit te rukken. Dat kan ook anders, beter en goedkoper met een kleinere wagen in een kleinere bezetting! Je wilt niet weten hoe leuk die zoektocht in het begin was en hoe vervelend dat werd toen er gaandeweg Tweede Kamervragen en allerlei oekazes en controles over ons heen rolden". Toch heeft ze mede dankzij steun van haar bestuur in Haaglanden de ruimte voor innovaties op de werkvloer weten te behouden, tegen de druk van buiten in. De verwachting daarbij is dat dankzij de innovaties de bezuinigingsdoelstelling een stuk dichterbij komt.

Op de werkvloer worden innovatie en innovators overigens niet altijd met open armen ontvangen. De dienst is nog steeds overwegend traditioneel ingericht; je kwam bij de brandweer omdat je vader brandweerman was en als de normale gang van zaken verandert, kan dat behoorlijk bedreigend zijn.

De ruimte voor verandering ontstaat volgens Lieben alleen door mensen aan te spreken op hun vakmanschap en hen niet te vermoeien met allerlei 'bovenlaag-discussies' over dat het allemaal anders en efficiënter moet: "Ik ben ervan overtuigd dat leiders ervoor zijn om allerlei dynamiek in de organisatie te verkleinen en op te vangen voor de

medewerkers, als een hitteschild. Ik heb dat hoogleraar Organisatiekunde Mathieu Weggeman horen zeggen en ik herken dat zeer”.

Toch gaan de veranderingen nog niet snel genoeg. Voor een echte verandering is geen exclusieve naar binnen gerichte cultuur nodig, maar een gevarieerd samengesteld korps naar geslacht, afkomst en leeftijd. Dat is een forse uitdaging voor het brandweerkorps dat overwegend bestaat uit witte, Nederlandse mannen van gevorderde leeftijd. Omdat de burger daarbij gebaat is, hoort het openbreken van die cultuur ook bij dienend-leiderschap.

Herkenning, discussie en vervolgvragen

De drie verhalen leverden veel herkenning, discussie en vervolgvragen op. Herkend werd de noodzaak om dienend-leiderschap niet alleen op de medewerkers te betrekken, maar ook richting de samenleving en haar burgers waar je het uiteindelijk allemaal voor doet. De vraag is: wie en wat dien je precies als leider? In het openbaar bestuur kom je vaak in een spagaat terecht, omdat er ook van je gevraagd wordt om waar nodig de minister uit de wind te houden. Hoe ga je daarmee om? En hoe houd je rekening met de verschillende klassieke machtsverhoudingen die mede je speelveld bepalen?

Essentieel voor echte leiders is de moed om lastige situaties niet uit de weg te gaan, omdat het uiteindelijk niet om jou zelf draait. Echte leiders dienen de publieke zaak. Daarbij hoort ook: het opstaan tegen verkeerde regelingen, het organiseren van draagvlak voor veranderingen en de moed de waarheid te zeggen als de situatie daarom vraagt.

Deze bijeenkomst over dienend-leiderschap maakt deel uit van de *Routekaart Goed Werk voor Openbaar Bestuur* en wordt mede mogelijk gemaakt door het programma Beter Werken Openbaar Bestuur van het Ministerie van BZK.

Verslag geschreven door Jan Prij
Redactie en vormgeving: A. Gabrielli

www.beroepseer.nl