



# Minder leidinggevenden, meer leiderschap bij de huidige generatie leiders

Werken vanuit afstand en nabijheid  
Etske kroon en Joost Klabbers



**publiekdomein.nl**

Aandacht met impact!

# Verbindend leiding- of sturing geven aan mensen, projecten en processen

## We zijn in gesprek met zes leiders in het publieke domein

Het is ons vak om mensen te trainen en begeleiden die –in een voortdurend veranderende rol- leiding geven aan de uitvoering van de overheidstaken. We doen dat met veel enthousiasme al vele jaren in de leergang OL van Publiek Domein. De afgelopen tijd zijn we in gesprek gebleven met oud-OL-deelnemers en andere publieke leiders uit ons netwerk. Ze komen hieronder aan het woord. Mede aan de hand van die gesprekken hebben we onze visie getoetst en aangescherpt. Van dat onderzoek hier een impressie.

## Korte termijn, lange termijn

Natuurlijk wordt de alles overheersende verandering van dit moment gevormd door de gevolgen van de Covid-pandemie. De huidige omstandigheden vragen een enorme flexibiliteit. Het legt een vergrootglas op de uitdagingen waar de huidige generatie uitvoerend leiders voor staan. Dé belangrijke en doorgaande ontwikkeling die onze gesprekspartners benoemen is ‘sturen op invloed in plaats van op macht’. Wij zien dat als deel van een algemene maatschappelijke ontwikkeling. Een ontwikkeling die concreet vorm krijgt in de dagelijkse praktijk van operationeel leiders. Het vermogen te improviseren en om veel meer op afstand te werken en dus ook te leiden is op dit moment doorslaggevend. Al mogen we verwachten dat de Covid-maatregelen van voorbijgaande aard zijn, de voortgaande ontwikkeling van ‘leiden op afstand en sturen zonder macht’ is dat niet. We hebben onderzocht wat dat concreet betekent voor de huidige generatie leiders. We hadden die gesprekken ‘pre-corona’. Dat maakt dat de ervaringen niet door de acute nood van deze huidige crisis zijn beïnvloed. De lastigheden die we hier bespreken zijn van een meer lange termijn. Natuurlijk nemen we in het hele plaatje ook de invloed van de huidige omstandigheden mee.

## In de verhalen hebben we drie soorten uitdagingen herkend.

Na een eerste schets van onze eigen uitgangspunten, beschrijven we die drie ‘hordes’ op de lange afstandbaan van de leidinggevende. En dan staan we stil bij de vaardigheden die voor hen onmisbaar zijn gebleken om telkens fris en fruitig de volgende ronde in te gaan? Die ervaringen hebben we getoetst aan ons eigen ‘beste weten’ en daarmee hebben we onze leergang aangescherpt. De meest korte samenvatting van onze visie is: Leiden is jongleren met nabijheid en afstand. Enerzijds: het vermogen om je, steeds opnieuw, te verbinden met je eigen drijfveren en nieuwsgierig te blijven naar wat je collega/partner motiveert. En het grote spel snappen en van daaruit de juiste positie kiezen, knopen doorhakken en loslaten.

## Onze visie

We zijn de gesprekken gestart met een aantal concrete verschuivingen die we zien:

- Meer sturing door seniors/coördinatoren al dan niet gepaard gaande met minder formele leidinggevende ‘lagen’.
- Werken vanuit programma’s of projecten die gestuurd worden door programma- of projectleiders, los van het lijnmanagement.
- Opgavegericht: ‘over muurtjes’ kijken en nieuwe verbindingen leggen.
- Een doorgaande trend naar meer zelforganisatie en zelfsturing in teams en projecten.
- Bewonersparticipatie en steeds mondiger bewoners en betrokkenen (met korte lijntje en kortere lontjes).

en een premisse:

Al deze verschuivingen hebben grote betekenis voor de invulling van de leidersrol. 'Sturen op invloed in plaats van macht' betekent sturen vanuit een andere positie, met andere instrumenten, én ook vanuit andere overtuigingen.

We merken ook dat die transitie niet bepaald vanzelf gaat. Het blijkt lastig om de oude structuren en gewoonten los te laten. De 'oude' sturing is niet zomaar uit de organisaties én uit de mensen verdwenen. Als het spannend wordt, grijpen we begrijpelijkerwijs snel terug op de oude gewoonte van sturen vanuit macht of positie.

## **Leiders aan het woord**

We zijn in gesprek gegaan met zes mensen die op dit moment werken in een sturende rol bij gemeentes of rijksoverheid. Yordi als senior projectmanager en interim programmamanager, Marieke als projectmanager, Shusha als teammanager, Arno als coördinator/waarnemend afdelingshoofd, Paul als kwartiermaker voor intergemeentelijke samenwerking en Anita als afdelingshoofd. We gingen diepgaand met hen in gesprek over wat dit van hun leiderschap vraagt. We vroegen: Waar en hoe botst het, waar heb je last van en wat is hulp?

### **De eerste horde: De oude structuur**

Onze gesprekspartners reageren met veel herkenning op onze observaties over sturen zonder hiërarchische macht en de uitdagingen die daarbij horen.

Yordi: "Ik ben eigenlijk altijd bezig met het doorbreken van de bestaande orde. Het is lastig én een uitdaging als mensen gaan roepen dat mijn opdracht niet kan, niet past, of als ze zelf niet willen bewegen. Vaak is dat vanuit behoudendheid. De oude ordening geeft houvast. Maar geduld is niet mijn grootste talent."

Paul was lijnmanager en is nu verandermanager. "Een flinke omslag", zo zegt hij zelf. Want hij heeft in zijn rol geen formele doorzettingsmacht. Zijn taak is het om nieuwe processen tot stand te brengen in de vier gemeenten. Hoe hij dat doet? "Mensen proberen aan me te binden. Een voorhoede creëren. De juiste mensen in positie brengen". En soms schuurt het ook: "Het omgaan met de lijnmanagers is daarbij soms lastig. Zij bewaken de huidige processen en ik doorbreek deze juist".

Arno ervaart vanuit zijn rol als coördinator en waarnemend lijnmanager de andere kant van de medaille: "Als een van mijn medewerkers in een programma meedraait, ben ik die persoon deels kwijt. Van mij vraagt dat om te denken vanuit de uitvoering van een klus en niet vanuit de oude structuur. Ik wil de medewerker ook ruimte geven om zich in het programma te laten zien. Soms moet ik juist de grenzen bewaken voor medewerkers". Hij komt dan in de knel tussen twee loyaliteiten. "Ik maak dat dan bespreekbaar en zorg dat ik op die manier zelf goed zicht heb op de tijdsbesteding van de medewerker en waar het dreigt te knellen. Maar de medewerker moet zelf natuurlijk ook aan de bel trekken". Dus grenzen bewaken, juist als t even niet kan, juist dan!

### **De tweede horde: De oude cultuur**

In de gesprekken horen we de gedrevenheid, maar ook dat het vaak hard werken is, vooruit komen in dikke modder, of door muren waarin geen deur lijkt te zitten. Waar heeft men last van? "Van de cultuur van de oude garde en zo doen we het nu eenmaal hier", zo vertelt Shusha. Van de politiek bestuurlijke betrokkenheid die soms zo onvoorspelbaar is: "Ik wil dit wel, maar nu even niet!". Van de zelfsturing die alleen geldt zolang het goed gaat: "Als het niet op mijn manier gaat, dan stap ik naar de baas" (Yordi). En: zoals Anita aangeeft: "Het bestuur wil vergaande bewonersparticipatie en dat vereist voldoende speelruimte die niet altijd geboden wordt. Dat vraagt inzicht en vaardigheid om daar goed mee om te gaan."

## De derde horde: je eigen, oude patronen

En dan neem je natuurlijk ook jezelf nog mee, inclusief bijvoorbeeld de veel herkende valkuil om bij die tegenkracht het 'zelf wel even te doen'. 's Avonds laat nadat de kinderen in bed zijn gelegd. Eigenlijk herkennen al onze gesprekspartners deze neiging.

De rol als leider vanuit invloed vraagt dan veel, dat is duidelijk. Marieke: "Ik zie mezelf als smeerolie, regelneef, verleider en verbinder. Ik maak bondjes. Ik vraag naar persoonlijke drijfveren. Ik spring soms zelf in gaten, desnoods ook in de inhoud, of details. Ik voel me verantwoordelijk." Shusha herkent dat het soms echt zwoegen is, vooral als 'oude garde' zich steeds beroept op de oude structuren "Zelfsturing zijn modegrillen van een verwende jeugd" hoort ze dan. Ze vertelt over de enorme hoeveelheid geduld die ze moest hebben. "De spanning tussen de 'oude en de nieuwe aanpak' vraagt heel veel inlevingsvermogen en uithoudingsvermogen over en weer". Soms moeten je je afvragen: waarom verleg ik steeds mijn grenzen?

Aan de andere kant constateert Anita: "Je komt niet meer weg met de oude manier van leidinggeven. Maatschappelijk is de ontwikkeling naar meer authenticiteit en permanent leren. Dat geeft stevigheid die je echt nodig hebt in deze snel veranderende tijd. En ook: Medewerkers én bewoners worden steeds mondiger en tegelijkertijd is er een verharding in de samenleving gaande. Soms schromen bewoners niet om een ambtenaar aan de schandpaal (social media) te nagelen als er iets niet zint."

Kortom, we zijn in transitie.

## Fris en fruitig naar de volgende ronde

Hoe blijf je energiek deze hordes nemen? De gemene deler is: Verbinding blijven voelen met waarvoor je het doet, wat je drijft. Én echt oog houden voor de ander. Dat is belangrijk om overeind te blijven in de weerbarstige realiteit. Daarnaast biedt een heldere en gedeelde visie die vertaald is naar procedures, rollen en verantwoordelijkheden, houvast.

De inspiratie komt vanuit verschillende hoeken:

Vanuit inhoudelijke betrokkenheid (Marieke): "Ik wil iets voor elkaar krijgen!" Vanuit betrokkenheid bij je mensen (Arno): "Ik wil hen laten shinen!"

Vanuit persoonlijke kracht (Anita): In de dynamiek van mondige bewoners, ambitieuze wethouders en gedreven collega's, de juiste koers helder krijgen, rollen verhelderen en gesprekken openen.

Vanuit zingeving (Shusha): "En jouw unieke kwaliteiten doen ertoe".

Hoe doen ze dat?

## Onmisbare vaardigheden: afstand nemen en de intimiteit opzoeken

Tot slot spraken we met deze leiders over de vraag welke vaardigheden ze als onmisbaar zien om resultaten te boeken. Het begint bij afstand kunnen nemen. We horen:

"Ik heb overzicht nodig van het hele spel, ik wil het krachtenveld overzien. Wie zit waar, wie wil wat, en wie heb ik nodig", vertelt Yordi.

Marieke voegt toe: "Juist ook het informele speelveld leren kennen kostte tijd toen ik in mijn nieuwe functie begon. Maar het is onmisbaar om zaken gedaan te krijgen."

Paul: "Het gaat ook om ruimte geven, loslaten van je eigenwijze eigen wijze. Geduld hebben en langzaam bouwen. Aansluiten bij de energie van anderen. Communiceren en meta-communiceren. Expliciet maken van de gedeelde waarde of doelstelling. Kortom, de waan van de dag even overstijgen."

Marieke: "Ik heb gaandeweg geleerd aandacht te geven aan wat ik wel wil, en niet aan wat ik niet wil. Niet wrijven in een vlek. Mijn einddoel helder hebben, en tegelijk flexibel en open zijn onderweg in het contact met anderen. Dat brengt me veel meer ruimte. "

Arno: "Aandacht en zorg voor mensen is mijn basis, en de basis van het team. In een werkomgeving waarin de waan van de dag dominant aanwezig is, heb ik het nodig om de rust erin te brengen voordat ik ga handelen. Ik heb echt geleerd om ruimte te maken voor reflecteren, ook met mijn

team. En dat loont: Het zwaartepunt van hoe ik mijn functie invulde lag eerst nog op de inhoud, maar nu stuur ik echt op het persoonlijke. Dat komt de kwaliteit van het werk én het vasthouden van de energie binnen het team ten goede “

We horen hierin een mooie paradox van afstand nemen én zorg dragen. Voor je mensen en voor jezelf.

## Oogst

Als we alle verhalen door een zeef halen, oogsten we de volgende vaardigheden:

Als leider anno nu is het van belang dat

- Je zicht houdt op wat jou drijft. Juist in het heetst van de strijd;
- Je de spelers in je veld goed kent; wat drijft hen, waar gaan ze voor, waar kun je ze voor vragen?;
- Je helder zicht houdt op (de grenzen van) je taken en verantwoordelijkheden;
- Je jezelf kent en steeds meer durft te kennen: Je specifieke kwaliteiten, je kennis, je ervaring én beperkingen en gevoelige snaren;
- Je kunt confronteren: wrijving geeft warmte, botsing geeft nieuwe vormen...;
- Je de grenzen van anderen kunt respecteren, ook als jou dat niet goed uitkomt; en
- Je ook de grenzen van jezelf kunt respecteren, zeker als jou dat eigenlijk niet goed uitkomt;
- Je hulp vraagt. Zoals Anita het prachtig zegt: “Erken je menszijn: Hulp vragen is een mooie vorm van samenwerken!”

## Leergang OL: Baantraining en massagetafel

Ons onderzoek levert ons op dat we nog duidelijker inzetten op de twee schijnbaar tegengestelde polen. Onze vernieuwde OL ondersteunt de leiders van nu in het jongleren met intimiteit en afstand. Enerzijds dus: het vermogen om je, steeds opnieuw, te verbinden met je eigen drijfveren en nieuwsgierig te blijven naar wat je collega/partner motiveert. Anderzijds het grote spel snappen en van daaruit de juiste positie kiezen, loslaten en knopen doorhakken.

Met een open hart en een open mind.

We trainen de deelnemers in het toepassen van heldere modellen die helpen om de eigen werkomgeving beter te doorgronden. Daardoor blijf je mede bouwer in plaats van slachtoffer te worden. We ondersteunen door een vertrouwde én uitdagende leeromgeving te bieden waarin ruimte is voor een intiem en eerlijk onderzoek: je mag experimenteren. Waardoor in sneltreinvaart je zelfkennis vergroot.

Het ‘nieuwe normaal’ als gevolg van de coronamaatregelen dwingt de huidige leider sowieso tot meer nabijheid op afstand. De uitdagingen die daarbij horen, krijgen een belangrijke plaats in het curriculum van de leergang. Dus ook in de leergang zelf gaan we ‘blended’ leren: Online waar het betekenisvol kan: op afstand maar dicht op je praktijk. Fysiek samen op één plek zodat de ondersteunende kracht van de groep voor je kan werken en ja in nabijheid kunt leren.

We kijken er naar uit om in een vernieuwde leergang weer samen te werken en ontwikkelen met de leiders van nu!

Maart 2021



mw. drs. E.W.G. (Etske)  
Kroon, programmaleider  
leergang Ontwikkeling  
Leiderschap



ir. J. (Joost) Klabbers,  
kerndocent leergang  
Ontwikkeling Leiderschap