



VOORBIJ HET LEIDERSCHAP IN ORGANISATIES

het achterblijver- en het knooppuntsyndroom: een radicaal gezichtspunt

door Cees Paardekooper

Het gebeurt wel vaker. Theorie en praktijk vallen niet altijd samen. Nog altijd worden talloze boeken gepubliceerd over leiderschap binnen organisaties, vele seminars gaan erover. Zelfs televisieprogramma's hebben het thema van het leiderschap weer ontdekt. Amerikaanse termen als CEO, president en one tier board moeten de onontkoombaarheid van sterk leiderschap binnen organisaties onderstrepen.

Netwerken

Ik ben zo vrij aandacht te vragen voor een hiervan afwijkend patroon dat ik waarneem in onze adviespraktijk. Een patroon dat een ander licht doet schijnen op al die verhalen over de noodzaak van de sterke leider die elke organisatie nodig heeft. Mij valt op dat het er in onze netwerksamenleving in toenemende mate op aankomt verbindingen te organiseren op schakels in ketens en op knooppunten in netwerken. Daar worden de voorwaarden gerealiseerd voor waardecreatie, voor het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten. Organisaties bestaan bij de gratie van de toegevoegde waarde die ze hebben in maatschappelijke ketens en netwerken. Ik ontleen mijn inzichten vooral aan hetgeen het afgelopen decennium in het lokaal bestuur is gebeurd, maar het thema speelt zeker ook in vele andere maatschappelijke sectoren. Interessante voorbeelden zijn de Drechtsteden, de West-Brabantse samenwerking, Brainport en de Metropool Rotterdam-Den Haag. Bestuurders en (top)ambtenaren van gemeenten functioneren in complexe ketens en netwerken om de doelen en ambities van hun gemeenten te kunnen realiseren. Trefwoorden zijn: verlengd lokaal bestuur, regiegemeente, intergemeentelijke samenwerking, publiek-private samenwerking en uitvoering geven aan gezamenlijke strategische agenda's middels partnerprogramma's. De eigen gemeentelijke organisatie is nog maar een bescheiden instrument in de realisatie van de beoogde maatschappelijke effecten.

Voorwaarden

In de recente literatuur over strategievorming is het object van strategievorming niet langer de enkelvoudige organisatie, maar het netwerk of de keten waarbinnen een organisatie haar plaats heeft. Missie, visie, strategie en kernwaarden, maar ook gezagsrelaties en (spel)regels, krijgen meer en meer gestalte in de context van ketens en netwerken. Maar, als gezegd, de leiderschapsbenaderingen in de literatuur hebben hier nog onvoldoende aandacht voor. Kernvraag is: wat voor soort leiderschap is er nodig om ketens en netwerken te laten functioneren? En welk type voorwaarden moeten worden gerealiseerd om te kunnen spreken van succesvol leiderschap in ketens en netwerken?

Perspectieven

Conceptueel zijn er twee belangrijke perspectieven te onderscheiden. Het perspectief van de individuele organisatie die deel uitmaakt van ketens en netwerken (1) en het perspectief van de schakels (in de ketens) en de knooppunten (in de netwerken) (2). Het eerste perspectief noem ik het 'achterblijversyndroom'. Het tweede perspectief noem ik het 'knooppuntsyndroom'.

ad 1) Vanuit het perspectief van de achterblijvers zingen knooppuntwerkers vaak los van hun organisatie. Ze zouden de missie en kernwaarden van hun eigen organisatie uit het oog verliezen ten faveure van doelen en belangen die ze construeren op de schakels en knooppunten. Soms krijgen ze zelfs het verwijt niet loyaal te zijn aan de eigen organisatie. In termen van de bestuurskundige Pieter Tops vergeten knooppuntwerkers dat ze moeten blijven functioneren in hun institutionele logica. Dat kan wanneer ze zich succesvol blijven verbinden met procedures, werkwijzen en posities die er toe doen binnen de organisatie waar ze vandaan komen. Hij noemt deze logica heel beeldend 'de schaduw van de hiërarchie'.

ad 2) Vanuit het perspectief van de knooppuntwerkers snappen achterblijvers vaak het belang en de dynamiek van de samenwerking in ketens en netwerk niet. Ze zijn onvoldoende verbonden met en loyaal aan wat er in de samenwerking gebeurt ten behoeve van het creëren van toegevoegde waarde. Ze klagen dat ze voortdurend in een spagaat terechtkomen en daardoor bij hun partners - ongewild - onbetrouwbaar overkomen. Bovendien hebben ze het gevoel dat ze dubbel zo hard moeten werken om overeind te blijven in de institutionele logica van hun eigen organisatie en in de institutionele logica van de keten of het netwerk.

De ironie wil dat zowel achterblijvers als knooppuntwerkers het gevoel hebben: we zijn geen team meer en bij wie hoor ik eigenlijk nog? Interessante complicatie hierbij is nog dat er in de praktijk op personeelniveau geen vaste rolverdeling is tussen achterblijvers en knooppuntwerkers. Er is vaak sprake van een rolwisseling. Knooppuntwerkers worden soms weer achterblijvers. En achterblijvers kunnen ook op enig moment knooppuntwerkers worden. Hierdoor ontstaat soms verwarring. Naar wie moet ik loyaal zijn? Naar mijn eigen organisatie of naar schakels in de keten en knooppunten in de netwerken?

Kennismanagement krijgt steeds meer concurrentie van kennismanagement

Verbindend leiderschap

Mijn pleidooi is erop gericht een leiderschapsbenadering, zowel bestuurlijk als ambtelijk, te ontwikkelen die recht doet aan het hiervoor geschetste patroon. In essentie komt het erop aan dat bestuurders en managers een leiderschapsstijl ontwikkelen waarin beide institutionele logica's op een productieve wijze worden verbonden. De zoektocht moet worden gericht op hierbij passende werkwijzen, spelregels, codes en etiquette. Daarnaast moet het zoeklicht worden gericht op leiderschapscompetenties die bestuurders en management moeten hebben om succesvol in beide logica's te kunnen werken. Verbindend, communicatief, argumentatief en empathisch zijn belangrijke karakteristieken. Deze leiders winnen daarmee ook aan geloofwaardigheid. Het zou overigens aardig zijn om de cultuurinzichten van Hofstee inzake masculien-feminien eens los te laten op het thema van achterblijvers en knooppuntwerkers. Sociologisch kunnen we spreken van een voortdurend proces van individualisering in wisselende groepen. Feedback en evaluatiemechanismen worden almaar belangrijker en dat geldt ook voor een alledaags procedé als kennismaken. Zonder dergelijke processen zullen geen effectieve, op vertrouwen gebaseerde, relaties ontstaan. Om het wat polemisch te stellen: kennismanagement krijgt steeds meer concurrentie van kennismanagement.

Het is onze ambitie de komende periode dit thema in onze klantomgevingen verder te exploreren en daar opgedane ervaringen te systematiseren. Daarnaast zijn we bezig met de opzet van een leergang waarin dit thema ook centraal staat (zie advertentie achterin dit magazine). •



OEFENEN IN FEEDBACK...