

Nieuwsbrief winter 2016



Het is deze winter een weekje winter geweest in Nederland. Helderblauwe lucht met licht tot matige vorst. Mooi toch? Met een (harde) wind erbij zou je het guur noemen. Guur heeft een diepere lading in onze taal met associaties zoals 'akelig, bar en boos, onaangenaam, snijdend'. Is het guur in Nederland of is het mooie vrieskou? Het hangt waarschijnlijk van je positie in de maatschappij af hoe je de veranderingen ervaart. Deze nieuwsbrief bespreekt drie invalshoeken rondom de onzekerheid van onze maatschappij en het biedt enige handvatten.

Leiderschap bij transitie

Er is nog maar weinig zeker in de wereld, behalve dat alles onzeker is. Jan Rotmans, hoogleraar Transitiekunde aan de Erasmus Universiteit beschrijft en spreekt overal en nergens dat Nederland in transitie is. Volgens hem merken we er nog maar weinig van want we 'zitten in het oog van de orkaan'. Hij beschrijft dat de transitie fundamenteel en ingrijpend is, zoals maar eens per 200 jaar voorkomt. Ik deel zijn analyse van de transitie wel, maar ik word een beetje ibbelig van zijn Messiaanse gedrag. Ik denk dat we in de transitie behoefte hebben aan een andere vorm van leiderschap. Nederland heeft teveel leiders die soms 'Bokito gedrag' vertonen en soms 'wegkijken van de problemen'.

Er is behoefte aan leiderschap dat het niet moet hebben van (aangeleerde) trucjes, maar dat verbindend en bruggen bouwend acteert. Daar hoort gedrag bij op basis van nederigheid en de moed om de waarheid te spreken, zoals Paus Franciscus wereldwijd bewondering opwekt met zijn gedrag. Prof. dr. Erik van de Loo beschrijft in zijn oratie ('Schaduw in de Boardroom', TIAS 2014) deze twee cruciale deugden van echte leiders. Dat staat diametraal tegenover het te veel voorkomende fenomeen van populistisch leiderschap; leiders die met grote stelligheid mensen en groepen bewust tegen elkaar opzetten. Het oude gedrag, van altijd consensus zoeken, is ook niet passend in dit tijdsbeeld. Het gaat zodoende om een de deugden van nederigheid en moed.

Voor nederig leiderschap met moed is zelfbewustzijn nodig. Zelfbewustzijn haal je niet uit een boekje, maar vergaar je met karaktersterkte, zo beschrijft Erik van de Loo. Lees meer in de [boekbespreking](#).

Bureaucratie is een inktvis

Het boek van René ten Bos (hoogleraar filosofie en organisatiedeskundige) met de bovenstaande titel is een aanbeveling om te lezen als je nieuwsgierig bent in bureaucratie (en je er groen en geel aan ergert). Bureaucratie ontstaat vaak door het misbruik dat vele mensen maken van de principes van Frederick Taylor. Frederick Taylor was een van de eerste bedrijfskundige, in het begin van de 20^{ste} eeuw, die publiceerde over bedrijfsvoering onder de verzamelnaam 'Scientific Management'.

René ten Bos beschrijft bureaucratie als een ongrijpbare, niet te omvatten, fenomeen. Hij ontkent de neutrale definitie van dit begrip van bedrijfskundige goeroes, zoals Mintzberg, dat bureaucratie een manier van werken is om wispelturigheid en willekeur te voorkomen. Voor Ten Bos is bureaucratie echter een uitwas dat overal en nergens opkomt waar inkt gebruikt wordt. Het woord 'inktschijter' is dan ook het meest opvallende begrip in dit boek. Citaat: "Waar macht is, is inkt. En waar inkt is, is macht."

Taylor krijgt er ongenadig van langs, want het mechanistische gedachtengoed van Taylor is een grote ode aan de inktstrijper. Voor de lezer die niet meer helemaal op het netvlies heeft wat die mijnheer Taylor schreef: Taylor introduceerde het onderscheid tussen denkers (strategen, planners, beleidsmakers) en doeners. Dat was in zijn tijd (toen Ford de lopende band ontwikkelde voor zijn auto's in alle kleuren, zolang als het maar zwart was) een vooruitgang, want daardoor konden de productieprocessen een hogere efficiëntie behalen. Dat was een doorbraak in de industriële revolutie. Helaas worden de principes van Taylor nog steeds onderwezen bij bedrijfskundige opleidingen, in plaats van bij geschiedenis, want de wereld ziet er - 100 jaar later - totaal anders uit.

Tot de dag van vandaag hoor ik velen – ongefundeerd – beweren dat het werken in kleine units 'altijd duurder is dan met grote centraal aangestuurde eenheden'. De redenering is dat je minder mensen nodig hebt bij grote eenheden en dat kleine units inefficiënt zijn. Klopt dat wel, als die grote – centraal aangestuurde – eenheden dingen verzinnen die in de praktijk niet werken? Is maatwerk, zoals het passen van schoenen in een winkel, niet efficiënter dan een Zalando waar 70% retour wordt gestuurd? De ongefundeerde waarheid dat groot altijd efficiënt is is de erfenis van Frederick Taylor.

René ten Bos schrijft over 'de vloek van Taylor' of noemt hem 'de Machiavelli van de bedrijfskunde', ook al vind ik dat een belediging voor Machiavelli. Misschien dat de eerder genoemde transitie een wake-up call wordt tegen oude - ingesleten - bedrijfskundige principes. Dit boek is een aanrader (Uitgeverij Boom, 2015)!



Montessori democratie

Als derde aandachtspunt bespreek ik het boek 'Montessori Democratie', van Evelien Tonkens, Margo Trappenburg, Menno Hurenkamp en Jante Schmidt (University Press, 2015), met als ondertitel: 'Spanningen tussen burgerparticipatie en de lokale politiek'. In het gure (democratische) klimaat van 2016 beschrijven vele publicaties de roep om directe democratie. Dat is onder andere de democratie met een referendum, zoals op 6 april over het handelsverdrag met Oekraïne. Op lokaal niveau lees je dat de overheden moet leren 'loslaten' en zich moeten richten op het oplossen van problemen. Misschien is loslaten niet het beste woord (zo negatief) en is het 'toelaten van burgers' een beter begrip, maar de kern van het vraagstuk bij burgerparticipatie ligt verscholen in 'de diversiteit van de burger'. Sommige Nederlanders voelen zich eerder aangesproken om te reageren naar de gemeente, dan anderen. De scheidslijn tussen deze soorten mensen is niet zomaar het niveau van de opleiding. Het gaat om de (oude) definitie van representativiteit. Hoe kan een individu of een groep of een partij zich vertegenwoordiger voelen van een achterban? De politieke partijen, de kerken, de vakbonden en vele andere groepen hebben last van hun (gebrek aan) legitimiteit om een achterban te vertegenwoordigen.

Kortom, hoe gaat een gemeente, een zorgorganisatie, een corporatie en dergelijke om met het toelaten (en gebruiken) van de ideeën en wensen van burgers, cliënten of huurders? Wie representeert de gemeenteraad eigenlijk, als zo weinig mensen lid zijn van een politieke partij? Lees de [boekbespreking](#).

De titel van het laatste boek verwijst naar het Montessori onderwijs dat docenten ziet als procesbegeleiders, die 'op maat' zorgen voor richting, ruimte en ruggensteun¹. Wellicht wordt procesbegeleiding de kerntaak van ambtenaren en politici.

¹ Lees meer over Richting, Ruimte Ruggensteun op www.blauwbv.nl

Tot slot

Nederland is in transitie en dat gaat niet altijd met zonneshijn gepaard; soms is het een gure verandering. Ik beschrijf in deze nieuwsbrief drie aspecten om de verandering te begeleiden: (i) Nederig leiderschap met de moed om de waarheid te spreken; (ii) Nadenken over de managementprincipes die je gebruikt; (iii) Diversiteit van de participatie stimuleren.

Ik spreek graag over deze ontwikkelingen, want het is de top van organisaties die leiding en sturing geeft in elk veranderproces. Er is zodoende behoefte aan leiders die de moed hebben om, vanuit hun eigen waarheid, te acteren. We hebben behoefte aan leiders die niet hun eigen succes voorop stellen, maar die in nederigheid het succes willen delen. Het voorleven van de goede dingen is de beste manier om deugdelijk gedrag te verspreiden, zoals ik ook beschrijf in mijn boek ['Reflectie & governance'](#). De bovenstaande publicaties inspireren in de opmaat naar een prachtige lente.

PS Mijn website bevat vele krantenartikelen, boekbesprekingen en eigen publicaties. Sinds kort is de website opgefrist en nog beter toegankelijk om rond te snuffelen. Laat u inspireren!