

HOOFDSTUK 9

DANSEN OP HET DUNNE KOORD

Dienen van de publieke zaak

Rens van Loon

Inleiding

In 2009 kwam ik opnieuw in contact met Evert van Kuilenburg, hoofd van de afdeling Vergunningen, Toezicht & Handhaving bij de Dienst Stadsontwikkeling van de gemeente Utrecht. Eerder hadden we samengewerkt in een Management Development Traject van zijn dienst. Hij vroeg mij hem te helpen zijn managementteam en zichzelf te ontwikkelen in gedeeld leiderschap. De gemeente maakte op dat moment grote ontwikkelingen door. Zo werd er gebouwd aan een nieuw stadskantoor dat onderdak zou gaan bieden aan de gehele gemeentelijke organisatie. Een van de grootste uitdagingen voor leidinggevendenden was nu om over de grenzen van hun onderdeel heen te kijken en tot samenwerking te komen.

We hebben meerdere malen individuele reflectiegesprekken gevoerd met de leden van zijn managementteam en twee dagsessies gehouden met het team als geheel. Na afloop hebben wij samen gereflecteerd op het veranderingsproces bij zichzelf, zijn team en de organisatie als geheel. Evert bleek een man met een intuïtieve en authentieke voorliefde voor de publieke zaak die een

bron van inspiratie kan zijn voor leiders in het publieke domein. Reden om hem uit te nodigen een bijdrage te leveren aan dit boek.

Dienaar van de publieke zaak

Dienaar van de publieke zaak word je niet zomaar. Van Kuilenburg vertelt dat hij geboren is in een gezin waarin het vanzelfsprekend was dingen met en voor elkaar te doen. Zijn vader was vakbondsbestuurder en altijd voor anderen bezig. Zijn leven reconstruerend geeft hij aan dat hij al op jonge leeftijd onbewust werd aangetrokken tot de overheid. Door zijn opleiding bij de bestuursacademie en vorming op de werkplek zelf is dit gevoel in de loop van de tijd veranderd in een bewust en beredeneerd dienen van de publieke zaak. In zijn woorden: ‘Van onbewust voorbestemd naar bewust loyale dienaar van de samenleving.’ Het gaat om ‘iets willen doen voor de gemeenschap’.

Van Kuilenburg woont al meer dan vijftig jaar in Utrecht. Hij is verknocht aan de stad. Hij heeft daar zijn vrouw gevonden en zijn kinderen grootgebracht. Zijn verbondenheid met de stad geeft zijn werk voor de stad een extra dimensie. ‘Ik doorleef de stad iedere dag weer. Ik haal er inspiratie uit, door de stad rijdend – fietsend of met de auto – om te zien waar we iets kunnen toevoegen, veranderen, verbeteren.’

We hebben samen onderzocht hoe de overtuiging dienaar te zijn van de publieke zaak zich zo stevig heeft kunnen nestelen in zijn denken en voelen. Van Kuilenburg zegt hierover: ‘Ik wilde anderen geen kwaad doen. Ik nam verantwoordelijkheid als zestienjarige jongen en daardoor groeide een vorm van leiderschap in mijn leven die vanzelfsprekend was en die bij mij paste. Ik wilde verantwoordelijkheid nemen en iets doen voor anderen.’ Hij had ook bij een accountantskantoor kunnen gaan werken maar had het gevoel dat hij bij de overheid thuishoorde. Een gevoel dat in de loop van zijn carrière alleen maar sterker is geworden.

Reflectie

In de literatuur over leiderschap wordt veel aandacht besteed aan het innerlijk kompas. Zo schreef Bill George (2007) dat je pas een authentieke leider kunt worden als je je innerlijke kompas volgt. Hij omschrijft dit kompas als een oriëntatiepunt in een voortdurende veranderende wereld dat je helpt om je weg in het leven te vinden. Om het oriëntatiepunt te kunnen ontdekken moet je jezelf leren kennen. Je moet je waarden en leiderschapsprincipes definiëren, je drijfveren onderzoeken en alle aspecten van je leven integreren opdat je je balans kunt bewaren. En je team zo opbouwen dat het je hierin ondersteunt.

In ons gesprek komen al deze aspecten natuurlijkerwijs aan de orde. Het proces van zelfonderzoek en vorming is een levenslange ontwikkelingsweg waarbij zowel intuïtief aanvoelen als rationeel beredeneren van belang is. We zien bij Van Kuilenburg een intuïtief aangevoelde richting in de vroege jeugd die door latere scholing en rationele reflectie is bekrachtigd.

De verbindende kracht van wat goed is voor de samenleving

Bij belangentegenstellingen geeft het kracht je af te vragen: ‘Wat zou goed zijn voor deze stad, voor de samenleving?’ in plaats van: ‘Wat is goed voor dit individu of die ambtenaar?’ Deze wijze van kijken verbindt. Een vergunning, het toezicht of de handhaving is geen doel op zich. Het is een middel om iets te bereiken, een ordening in de samenleving. Als je op het niveau van de samenleving kunt blijven kijken naar wat zich voordoet, kun je er altijd uitkomen omdat er dan geen werkelijke tegenstellingen meer zijn, aldus Van Kuilenburg. Dit doet hij de laatste vijftien jaar bewust. Als hij wordt geconfronteerd met belangentegenstellingen, dan zoekt hij naar de bedoeling van het beleid of de maatregel. ‘Ik ben altijd op zoek naar wat de bedoeling was, wat de geest van een maatregel, vergunning, wet is. Ik zie het als een middel iets te bereiken, zoals meer veiligheid.’ Zo kan hij creatief met problemen omgaan en mogelijke

oplossingen vinden. ‘Ik ben nooit door een bestuurder of een bestuur geïnstrueerd iets uit te voeren waar ik niet achter stond.’ Hij werkt op basis van uitleggen waarom ze de dingen doen zoals ze doen. Zoals bij onveiligheid van bouwwerken. ‘Dat tolereren we niet, nooit.’ Als hem de opdracht zou worden gegeven om een vergunning voor de bouw van een onveilig gebouw te geven dan zou hij dat weigeren met het risico om met een moreel dilemma geconfronteerd te worden. Dat is gelukkig nooit gebeurd. ‘Ik vind het de plicht van de overheid om twee, drie jaar vooruit te denken en te voorzien wat er gaat gebeuren om daarop voor te sorteren.’ Als er zich morele dilemma’s voordoen dan liggen die bij Van Kuilenburg op het persoonlijke vlak. Als mensen iets kunnen maar het niet willen, dan heeft hij geen enkele moeite om in te grijpen. Dit doet hij onmiddellijk en proactief. Maar als mensen wel willen maar niet (meer) kunnen, dan heeft hij er wel moeite mee. ‘Als ik mensen moet ontslaan zonder dat er een goede aanleiding is dan brengt mij dat wel in een moreel dilemma situatie.’ Dan moet hij ‘soepel laveren door alle belangen en alle karakters en daarbij ervaar ik het zakelijke minder als problematisch dan het persoonlijke’.

Reflectie

Ron Meyer en Ronald Meijers (2010) hebben uitgewerkt hoe om te gaan met ambiguïteit en tegenstellingen zoals dilemma’s en paradoxen en zo een van de uitdagingen aan te gaan waarvoor hedendaagse leiders staan. Het naar een hoger niveau van betekenis gaan, de betekenis voor de samenleving van de stad als geheel, helpt leiders als Van Kuilenburg afstand te nemen van de onmiddellijkheid van de tegenstelling en de patstelling die daaruit kan voortkomen. We zien dat hij dit automatisch toepast. Als we nog preciezer kijken zien we dat dit een rode draad door zijn leven is. Als dienaar van de publieke zaak heeft hij – eerst intuïtief en later bewust – steeds het algemeen belang vooropstaan. Meyer en Meijers onderscheiden idealisme en realisme. Van Kuilenburg gebruikt een idealistische visie om een probleem realistisch in het hier en nu te beschouwen en op te lossen. In mijn waarneming is dit de

kracht van zijn aanpak: met beide voeten op de grond in de stad en met het hoofd vrij om het bredere perspectief te kunnen zien.

De kracht van kwetsbaarheid

Op mijn vraag: ‘Hoe ontdek je blinde vlekken?’ noemt Van Kuilenburg een aantal mensen dat hem daarbij geholpen heeft. ‘In mijn omgeving zijn steeds mensen, die me vertellen wat ze vinden.’ Hij is tot de ontdekking gekomen dat ‘je kwetsbaar opstellen meer oplevert dan verzet tonen’ en heeft ervaren dat kwetsbaarheid kracht geeft. Hij geeft ook aan dat zijn gedrevenheid een valkuil kan zijn. Hij beschrijft zichzelf als ‘van nature’ perfectionist. Vroeger loste hij alles zelf op. ‘Ik was allergisch voor mensen die hun verantwoordelijkheid niet nemen, die alleen in termen van problemen praten of die wegkijken bij een probleem dat acuut is en vandaag moet worden opgelost.’ Zijn bloed ging koken, hij trok verbaal stevig van leer en pakte het zelf op. ‘Ik heb heel veel zelf gedaan, teveel zelf willen doen en het niet uit handen durven geven. Ik doe dat nu anders. Ik reageer minder heftig, kom er gemakkelijker en sneller uit. Ik relativeer meer. Mijn drive is lichter geworden.’ In plaats van boos te worden als iemand zijn verantwoordelijkheid niet neemt en de zaak terug te nemen, bespreekt hij nu waarom de betrokkene dit gedrag vertoont. Net als hij het voorbeeld wil geven van ‘de pers die belt’ wordt ons gesprek onderbroken door een medewerker die de kamer binnenkomt om te zeggen dat er binnen een half uur een bepaalde zaak moet worden opgelost op het stadhuis. Van Kuilenburg geeft aan dat hij in gesprek is en verwijst door naar een van zijn andere medewerkers. Het voorval overdenkend zegt dat hij zo’n reactie een aantal jaren geleden niet zou hebben getoond. Hij zou uit het gesprek gelopen zijn en was zelf naar het stadhuis gegaan. Nu laat hij het over aan een van zijn medewerkers en vertrouwt erop dat die de zaak goed afwikkelt. ‘Als een burger boos is omdat een ambtelijk deel van mijn organisatie niet heeft geleverd dan ben ik mogelijksterwijs wel bij het gesprek, maar niet meer alleen. Ik laat

het voeren door de teamleider en de burger.’ Op momenten van grote druk creëert hij bewust een zekere afstand door na te denken hoe uiting te geven aan zijn passie en gedrevenheid. Het leren kanaliseren van emoties en het beheersen van non-verbaal gedrag was daarbij een van zijn grootste leerpunten.

Reflectie

René Weijers (2011) heeft een studie gedaan onder de titel *Dienen en Deugen* waarin kracht en kwetsbaarheid van leiders centraal staan. Van Kuilenburg put kracht uit het zich kwetsbaar durven opstellen. ‘De gedrevenheid om het goede te doen staat vaak voorop. Het zijn kostbare kwaliteiten. (...) Tegelijkertijd zijn het kwetsbare kwaliteiten, omdat ze in de dagelijkse werkelijkheid beproefd worden en breekbaar zijn.’ Pure passie kan echter verblinden. Gedrevenheid is het krachtigst als je ook kunt relativëren en iets uit handen geven om anderen verder te brengen zodat zij kunnen doen wat jij – als de beste – al kunt.

Aanbevelingen

- Koester je passie voor de stad, voor de publieke zaak, maar identificeer je daar niet volledig mee.
- Breng evenwicht tussen passie en professionaliteit door te relativëren.
- Als je met één voorlichter meer kunt bereiken dan met tien handhavers kies dan voor één voorlichter. Het gaat erom wat je wilt bereiken.
- Ondersteun jonge leiders en geef hen de ruimte zich te ontwikkelen. Geef hen de kans meer te doen dan alleen de eigen professie.

De directeur en de danser

‘Als je een paar vormt dan heb je altijd iemand die leidt en iemand die geleid wordt. Maar leiden kan alleen maar als de ander geleid wil worden.’ Van Kuilenburg is danser geweest en hij heeft als

dansleraar gewerkt. Hij gebruikt vaak de metafoor van de danser en de rol van leiden als in het dansen. Leiden en volgen is voor hem een wilsovereenstemming tussen twee personen. In de dans voel je dit onmiddellijk, als de ander niet geleid wil worden, sta je stil en krijg je schoppen tegen je schenen. In de organisatie is dit minder rechtstreeks en niet onmiddellijk waarneembaar. Het mechanisme werkt echter identiek, zij het dat in de dans degene die leidt niet belangrijker is dan degene die volgt. Iets dat in organisaties nogal eens wordt vergeten omdat leiders menen dat ze meer zijn dan hun ondergeschikten. ‘In de Zuid-Amerikaanse dans is het de man die de vrouw leidt. De vrouw verleent de dans haar schoonheid. Ze maakt de dans mooi.’ Naar analogie hiervan zegt hij: ‘Het schitterende in het juridische werk bij dit onderdeel van de organisatie is dat het wordt gerealiseerd door de mensen, niet door mij als leider.’ Zijn boodschap: als zij niet geleid willen worden heeft de leider helemaal niets! Dit maakt nederig. De ander moet verleid worden het samen te doen.

‘Dansen is hard werken.’ Mensen zien niet altijd in dat het topsport is. Dat geldt ook voor het werk. ‘Het harde werken wordt beloond door allereerst zelf het gevoel te hebben dat je in een flow zit, dat je geen energie verliest. En dat je ook nog applaus oogst brengt je tot nog grotere hoogte.’ Van Kuilenburg gebruikt de metafoor van de dans niet in zijn gesprekken met mensen. ‘Dansen is nog wel deel van mijn leven maar het is niet zo dat ik het in mijn dagelijks leven gebruik.’ Hij gebruikt wel wat hij geleerd heeft als dansleraar. Hij geeft als voorbeeld het profijt dat hij heeft van jaren presenteren voor een groep, van mensen aanraken en van het plezier van lesgeven.

Reflectie

Het gesprek met Van Kuilenburg illustreert hoe een activiteit in het leven van de leider diepgaande invloed kan hebben op diens invulling van leiderschap. In de theorie van het ‘dialogisch zelf’ van Hubert Hermans (2006) wordt dit fenomeen beschreven als ik-posities die met elkaar in dialoog komen en elkaar aldus verrijken. Bij Van Kuilenburg zijn dit de

Danser en de *Directeur*. Door het leggen van contact tussen beide ik-posities treedt een positieve werking op. Hij wordt zich bewust van de belangrijke rol die de *Danser* en dansleraar in zijn leven hebben. Dit heeft een positieve en integrerende invloed op de rol van de *Directeur*. De cruciale technieken van beïnvloeding die hij heeft geleerd en onderwezen op het niveau van de fysieke dans past hij nu overdrachtelijk – aanvankelijk onbewust, later bewust – toe op het mentale niveau. Door de danser als metafoor te gebruiken voor de directeur. Veel van de technieken die hij gebruikt zijn aan de dans ontleend. Hij is daarin niet uniek. Ik ken ruiters die hun leiderschap verrijken met de metafoor van het berijden of temmen van een paard en schippers die hun leiderschap verrijken met de metafoor van het besturen van een boot. Door de metafoor in de interne dialoog in te brengen en in de externe dialoog te expliciteren kan de ik-positie worden geïntegreerd.

Aanbevelingen

- Onderzoek of je het leuk vindt om te leiden.
- Neem verantwoordelijkheid als de mogelijkheid zich voordoet.
- Leiden en volgen zijn allebei even belangrijk.

Dienen van de publieke zaak als dansen op een dun koord

Wij worden in onze snel veranderende en technologische samenleving geconfronteerd met complexe problemen zoals de grote veranderingen in de zorg, de vergrijzing en de toenemende kosten van de gezondheidszorg. Deze complexe problemen worden niet snel even opgelost met een eenduidige rationele regeloplossing. Er is dialoog en samenwerkingskracht nodig. Nieuw publiek leiderschap mobiliseert samenwerking en participatie. Nieuw publiek leiderschap is als een dans van leiden en volgen op het dunne koord!

Literatuur

Brookes, S. & Grint, K. (2010). *The new public leadership challenge*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

George, B. (2007). *True North. Discover your authentic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hermans, H.J.M. (2006). *Dialoog en misverstand. Leven met de toenemende bevolking van onze innerlijke ruimte*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Loon, E.J.P. van & Dijk, G. van (2012). Dialoog of intimidatie? Een kritische reflectie over het gebruik van dialoog in organisaties. *Tijdschrift voor Management Development*, 20, 4, 4-9.

Loon, E.J.P. van & Knaapen, K. (2012). Leaders ontwikkelen door dialoog. *Tijdschrift voor Management Development*, 20, 3, 20-26.

Meyer, R. & Meijers, R. (2010). *Sovereign or Servant? Cross Fertilizing 20 Approaches to Develop a Robust Leadership Style* (3th revised edition). Center For Strategy & Leadership and Krauthammer.

Weijers, R. (2011). *Dienen en Deugen. Kracht en Kwetsbaarheid van Topbestuurders*. Amsterdam: Mediawerf.

