

Jonge Geesten

Vanuit het Young Consulting Network wordt in elke M&C Quarterly een bijdrage geleverd: een stem aan jonge adviseurs met visie. Marit Ubachs van Rijnconsult verzorgt de tweede bijdrage in deze nieuwe rubriek.

DE ANDER IN HET GEZICHT BLAZEN

Macht, we zijn er vies van als we het niet hebben en als we het wel hebben neemt het bezit van ons. Althans zo schijnt het. Macht is een machtig mooi onderwerp. Een mening hebben over mensen met macht is snel gebeurd. In het veelzijdige leven van een adviseur gaat er geen dag voorbij zonder getuige of onderdeel te zijn van het spel van de macht. Aan dezelfde medaille van een machtige positie plakt die van onmacht: de machteloosheid van bestuurders.

In *De nieuwe kleren van de keizer*, een sprookje van Hans Christiaan Andersen, wordt een ijdele keizer niet tegengesproken en gelooft een stel rondreizende kledingmakers dat zij stof onzichtbaar kunnen maken voor domme mensen. Zo zou de keizer het kaf van het koren binnen zijn koninkrijk kunnen onderscheiden. Iedereen die hij vroeg naar de voortgang van zijn gewaad, bevestigde dat het prachtig was. Want wie toegaf het niet te zien, zou niet geschikt zijn voor zijn ambt. Er kwam zelfs een punt dat de keizer aan zichzelf twijfelde, want hij zag ook geen gewaad. Dat hardop uitspreken durfde hij niet, dat zou niet des keizers zijn. Uiteindelijk toonde hij zijn nieuwe kleding al paraderend door de straten aan het volk. De mensen klaptten omdat het zo hoorde en zeker niet voor dom uitgemaakt wilden worden. Tot een kind in de menigte eindelijk riep dat hij in zijn blootje rondliep. 'Sparren op niveau' kan voor een bestuurder lastig zijn, vooral binnen organisaties met een eenhoofdig RvB. Het is een relatief eenzaam bestaan in zo'n positie. Immers, vrijwel iedereen vindt wel iets van zijn functioneren, maar daarvan komt weinig direct naar hem toe. Bestuurders leven doorgaans onder een loep, want er is altijd wel iemand die meekijkt.

'De ander in het gezicht blazen' is een eenvoudige methode om patronen te doorbreken. Dit is zeer effectief als

kleine kinderen zo hard huilen dat ze vergeten adem te halen. De schrik zorgt voor inhalatie en dus het doorbreken van het vorige patroon. Binnen organisaties kunnen zowel de medewerkers als de bestuurder 'het kind' zijn. Binnen adviesbureaus is dit overigens net zo, met het verschil dat wij soms ingehuurd worden om te blazen of de plicht voelen dit te doen.

Waar bestuurders vooral vooruitkijken en zich richten op het voortbestaan van de organisatie, werkt het merendeel van de medewerkers in de tactische of operationele laag. Hier ligt in feite de geboorte van de kloof tussen de top en de werkvloer. Deze kloof zorgt bij beide partijen een bepaalde mate van machteloosheid, ook omdat wederzijds begrip niet vanzelfsprekend is en invalshoeken verschillend zijn. En er is geen gewoonte van elkaar in het gezicht blazen.

Perceptie rond macht

Er is veel onderzoek gedaan naar het effect van machtsbezit en de verschillende bronnen ervan (zoals kennis, status, hiërarchie, kunde, etc.). Al is er geen hard bewijs dat macht corrupteert, wel is het zo dat macht remmingen verlaagt. Dat uit zich in risico's nemen. Ook is er meer zelfgerichtheid en minder van empathie. Dit kan leiden tot onethisch gedrag, maar er is geen een-op-een

relatie tussen macht en onethisch gedrag. Deze onderzoeken zorgen dat er een negatieve connotatie rondom macht hangt, wat afstraalt op hoge functies waarin men formele macht bezit.

In veel organisaties wordt naar het bestuur gerefereerd als 'de ivoren toren'. Daar waar de strategie bedacht wordt en waar weinig invloed op uitgeoefend kan worden. Soms is het bijna letterlijk wel het geval, maar veelal is het perceptie. Willen medewerkers juist ook niet dat mensen in die rollen de besluiten en risico's nemen en dragen? Is het niet heel fijn om zelf rond een bepaalde tijd naar huis te kunnen en je er de volgende ochtend pas weer druk om te maken? Vaak genoeg kom ik situaties tegen waarbij de verantwoordelijkheid 'naar boven' wordt geschoven en medewerkers niet voldoende nadenken over hun eigen rol in het geheel.

Bestuurders hebben de verantwoordelijkheid hun organisatie goed te leiden. Dat vraagt behalve goed leiderschap, goed kunnen luisteren naar en het betrekken van medewerkers voor de vertaalslag van de strategie naar acties. Een goede bestuurder kijkt vooruit, helpt de toekomst te vertalen naar het heden. Maar goed besturen vraagt ook zeker wat van medewerkers.

De machtige medewerker

Medewerkers krijgen richting en kaders mee om hun werk te kunnen doen. Op die manier dragen zij bij aan de strategierealisatie. In het geval een medewerker zich niet kan vinden in de koers of het ermee oneens is, leidt dit bijvoorbeeld tot gemopper, net voldoende kwaliteit leveren of uiteindelijk toch doen wat hij- of zijzelf wil. Hoe dan ook, er zijn genoeg gremia om onvrede binnen de organisatie een plek te geven: de leidinggevende, de OR, de naaste collega's, de (voor zover nog bestaande) vakbonden enzovoort. Bij de koffieautomaat worden de echte opinies ten gehore gebracht. Roddelen versterkt dan ook nog eens het gevoel van saamhorigheid. Maar als de onvrede daar blijft hangen, leidt dit tot zand in de raderen van de organisatie strooien. Hiermee heeft een medewerker meer macht dan dat zij/hij denkt. Waar

de bestuurder gericht is op 'samen vooruit willen', kan een medewerker zo 'keihard op de rem trappen'. Zo'n medewerker trapt niet alleen op de rem voor zichzelf, hij vertraagt de hele organisatie. Want uiteindelijk vormen de medewerkers de optelsom. De som die zo niet gehaald wordt. Daarmee is het ook de verantwoordelijkheid van de medewerker om in het belang van de organisatie te handelen. Een medewerker kan ook prima in het gezicht blazen van een bestuurder om ergens voor te waarschuwen. De meeste bestuurders die ik ken, zouden dit zelfs waarderen. De deur staat vaak open, ze zijn aanwezig op de werkvloer – als het goed is ook bij de koffieautomaten – en ze hebben gewoon een e-mailadres, maar vaak lijkt de stap toch nog groot.

De machtige context

Als gezegd de omgeving kijkt mee en veroordeelt wat er gebeurt. De klant, cliënt, ketenpartners, aandeelhouders en andere stakeholders. Neem als voorbeeld het tumult rondom het salaris van Ralph Hamers, bestuursvoorzitter van ING Groep. Politici en media buitelden over elkaar heen om er zo snel mogelijk een oordeel over te vormen en uiteindelijk is de beslissing – verhoging – teruggedraaid. Of de verbouwing van het Rijksmuseum, strak overzien door de toenmalige bestuursvoorzitter Wim Pijbes, waar vanwege de kosten en het sentiment veel over te doen was en die zich uiteindelijk dubbel en dwars heeft terugverdiend. Het oordeel van de omgeving ligt snel klaar, aangewakkerd door (sensatie)nieuws en social media: boze tweets en (nep)reviews. Als zo'n vuurtje zich snel verspreidt, staat een bestuurder al snel met 1-0 achter. Dat is niet eenvoudig recht te zetten, zeker niet als steeds vaker feiten het onderspit lijken te delven ten opzichte van meningen.

Wij zijn als volk spaarzaam met complimenten, maar nogal vaak vrij expliciet in het benoemen van wat ons niet bevalt. We kiezen liever een ogenschijnlijke uitweg dan dat we onze eigen verantwoordelijkheid in het geheel onder de loep nemen. Tegelijkertijd vinden we dat ieder ander zijn verantwoordelijkheid wel nemen moet.

Jonge Geesten

De onmachtige bestuurder

Als je kiest voor de rol van bestuurder, weet je dat jouw rol bijna als publiekelijk 'goed' wordt gepercipieerd en dat je kop kan rollen. Vandaag de dag zouden bestuurders een groot deel van hun tijd met verantwoording en governance kunnen vullen, zoals richting de omgeving, de OR, de cliëntenraad, de RvC of RvT en de auditor om er een paar op te noemen. Bestuurders moeten flink hun best doen om uit de pas te kunnen lopen en daarmee weg te komen. 'De boefjes' zoals sommigen ze graag noemen, zijn er wel. Neem de directeur-bestuurder van het Haga Lyceum als voorbeeld, die trachtte de WNT (Wet normering topinkomen, voor de publieke sector) te omzeilen. Op die manier wordt de perceptie van macht misbruikende bestuurders ingekleurd, terwijl het overgrote deel bestuurders veel tijd en aandacht besteedt aan het toekomstbestendig houden of krijgen van 'hun' organisatie binnen de mogelijkheden van de wet, ook al is die wet niet altijd toereikend met de uitdagingen die op hen afkomen.



De bijdragen in deze rubriek zijn afkomstig uit het Young Consulting Network. Dit netwerk, opgericht in 2017, verbindt jonge adviseurs (onder de 35 jaar) met elkaar. Het doel van het YCN is om de professionele ontwikkeling van jonge adviseurs te stimuleren en bij te dragen aan de kwaliteit in de adviesbranche, door middel van activiteiten zoals lezingen, workshops, pro-bono advies en intervisie. Het netwerk is verbonden aan de ROA, maar staat open voor jonge organisatieadviseurs van alle bureaus. Tammy Lie, bestuurslid van het YCN en redactielid van M&C, coördineert deze rubriek.

Om de toekomstbestendigheid te kunnen waarborgen, heeft de bestuurder zijn medewerkers hard nodig. Medewerkers die er vaak langer werken dan hij- of zichzelf. Elke organisatie heeft een verleden dat doorwerkt in het nu. Medewerkers die er soms – naar het lijkt – alleen nog zijn om de hypotheek af te kunnen lossen. Medewerkers die bestuurders hebben zien komen en gaan en denken 'daar is er weer één met plannen die we al lang eens geprobeerd hebben'. Als de kracht van verwondering vergaat, als niemand ziet en zegt dat je gewaad niet bestaat, komt voor een goed bestuurder de wanhoop dichterbij. Want juist die verwondering kan ontzettend helpen. Nieuwe medewerkers worden juist daarom vaak betrokken in projecten en werkgroepen. Frisse blikken die wel – soms een beetje aangemoedigd – in het gezicht durven te blazen.

De kleren van de keizer

Als adviseur benader ik een opdracht vanuit verschillende invalshoeken. Daarbij stuit ik vaak op het spanningsveld van de snelheid waarmee bestuurders vooruit willen en de capaciteit die de organisatie heeft om dit te kunnen bewerkstelligen. Vrijwel nooit is dit in evenwicht. En als medewerkers – om wat voor reden dan ook – niet uit zichzelf tegengas geven (constructiever dan hierboven beschreven), moet die tegenspraak georganiseerd worden. Wij zijn de adviseurs, niet de kledingmakers van de bestuurder. Ook wij hebben een taak in het laten slagen van de persoon in zijn rol en horen daarmee naar beide kanten van het spectrum te kijken. Wij dienen eveneens een spiegel voor te houden om het keizerlijke gewaad uit de doeken te doen.

Blazen hoort bij mijn vak en soms is dat spannend, zeker als de klant nieuw is. Maar ik blaas vanuit gelijkwaardigheid en met respect, vaak met een vleugje humor. Zo vertelde ik laatst een nieuwe bestuurder dat hij te voorzichtig was, op zoek naar consensus was, waar de hele organisatie juist smachtte naar richting en heldere besluitvorming. Een andere bestuurder ging juist zo snel dat hij de hele organisatie dreigde te verliezen. Hem heb



ik net zo lang bevestigd totdat hij antwoord gaf op wat er met hem zou gebeuren als hij moest vertragen. Dan wilde hij weg. Hij schrok zelf van het antwoord. In het gezicht blazen vraagt om en leidt tot kwetsbaarheid. Lukraak blazen is dan ook lang niet altijd effectief, je moet er de omgeving voor rijp maken.

Ik word 'ingevlogen' omdat een organisatie ergens hulp bij nodig heeft, dat betekent dat ik per definitie in de wind sta. En kan er ook toe leiden dat ik als adviseur soms de speelbal van het systeem kan worden. Afschrijven naar een externe, betekent voor even dat je als medewerker niet naar jezelf hoeft te kijken. Daarbij ben ik een middel om een doel te bereiken en gaat het nooit echt over mij. Terugblazen gebeurt dan vaak ook alleen op verzoek, hoewel collega's daar gelukkig lang niet altijd voor schromen. En ook al voelt dat niet altijd prettig in het moment zelf, het blijkt achteraf toch altijd waardevol te zijn geweest. Hoe dan ook in mijn gezicht blazen heeft mij geholpen in mijn ontwikkeling tot de adviseur die ik ben. Uiteindelijk heb ik zelf daardoor liever mensen om

me heen die wel tegengas geven, dan degenen die me niet durven te waarschuwen voor een niet-bestaand gewaad.

Marit Ubachs (32) is organisatieadviseur en mede-eigenaar bij Rijnconsult. Haar expertise richt zich op strategie, topstructuur en governance. Op basis van deze thema's wordt ze betrokken bij board room vraagstukken binnen de publieke en private sector en de effecten ervan op de verdere organisatie.

