

Samenvatting “Leiderschap door de rangen heen”. Harry van den Brink

“Een boeiend boek vol reflecties voor mensen die zich als leider willen ontwikkelen en die **ruimte** willen **geven aan anderen**.” Aldus Jaap Boonstra, hoogleraar organisatiedynamiek en organisatieverandering.

Harry van den Brink begon zijn loopbaan als beveiligers bij Paleis Soestdijk en werkte vervolgens als grensbewaker. Ook leidde hij onder andere de politiediensten op Schiphol, Veertig jaar later nam hij afscheid als Commandant Koninklijke Marechaussee. Hij is de eerste in de geschiedenis van die organisatie die door de rangen heen opklom tot de hoogste functie.

In **ruim veertig persoonlijke verhalen** schetst Harry lessen die hij leerde over leiderschap en samenwerking. Hij brak met de hiërarchische manier van kijken die hij om zich heen zag. De organisatie moet uit het werk volgen, niet andersom. Samenwerking wordt op die manier vanzelfsprekend en leiderschap rust dan op een fundament van **respect** en **vertrouwen**. Alleen met die basis kun je ook in tijden van crisis, calamiteit of onvoorziene tegenslag snel en adequaat handelen.

Harry's lessen inspireren iedereen die leidinggeeft of leiding wil gaan geven bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap.

In elk kort verhaal met een van Harry's ervaringen zitten een of twee uitspraken/stellingen die Harry als een soort van samenvatting van elk kort verhaal meegeeft. Hieronder heb ik per verhaal/ervaring zijn opvatting/uitspraak/stelling vermeld. Dan heb je denk ik een gevoel bij de wijze lessen van Harry, mocht je het boek niet kunnen lezen voor 29 oktober als we ons ontmoeten.

In hoofdstuk “Woord vooraf” benadrukt Harry dat er vaak gewerkt wordt vanuit de hiërarchie, de organisatie, de structuur en de regels. Dit bemoeilijkt vaak de samenwerking met andere groepen en organisaties. Harry wil niet vanuit de hiërarchie, **maar vanuit het werk kijken**. Dan wordt het eenvoudiger om het hele plaatje te bekijken. Samenwerking wordt dan vanzelfsprekend. “Leidinggeven gaat over samenwerken en samenwerken gaat over mensen”.

Deel 1 BASISVORMING “Als je stevig wilt staan, zorg dan voor een goede basis”. Voor leiders belangrijk jezelf en je eigen waarden te kennen.

Drive, verhaal 1: “**Als iets je emotioneel raakt, is het belangrijk**”.

Afhankelijkheid 2: “**Als je iets wilt, zoek je een mogelijkheid, als je niet wilt, vind je een reden ...**”

Langs de lijn 3: “**Soms moet je even buiten de lijntjes kleuren...**”

Zelfvertrouwen 4: “**Kleine gesprekken kunnen groot betekenis hebben...**”

Je krijgt wat je verdient 5: “**... Voor samenwerking is lef nodig, want je bent afhankelijk van anderen...**” (NB Autoritaire leiders zijn vaak onzekere mensen, die het moeilijk vinden naar zichzelf te kijken).

Problemen in de groep 7: “**Problemen in de groep los je op, maar niet op straat ...**”.

Regie houden 8: “**... door een goede voorbereiding kun je onder druk toch de juiste beslissing nemen...**” (weet wat je echt wil, voordat je een gesprek aangaat.)

Het maakt uit wie het zegt 9: “Als je de muzikant niet mag, lukt het niet om goed naar de muziek te luisteren...”

Zelfoverschatting 10: “... Je kunt met je mond zwijgen en met je lichaam veel zeggen...” (Bewust zijn van je non-verbale communicatie en die van mensen om je heen helpt enorm.)

Deel 2 GROEI “Om te kunnen groeien, moet je soms snoeien”. Blijf ook bij jezelf.

Harry blijft Harry 11: “Als je carrière maakt tussen je collega’s sta je voor de keus hoe je je gaat gedragen ...” Persoonlijk met iedereen informeel gesprek aan gaan en benoemen. Als mens is iedereen **evenwaardig**. En iedereen levert een belangrijke bijdrage aan het geheel: samen.

Harry blijft Harry 11: “Als je vanuit het werk naar de organisatie gaat kijken, worden de mensen die het werk doen belangrijke raadgevers ...” Niet vanuit de organisatie naar het werk kijken en WEL vanuit het werk naar de organisatie kijken.

Getest door het kader 12: “Jonge leidinggevenden worden getest ...”. Directe reactie Harry: ik wilde jullie meenemen in mijn besluit.

Straffen en belonen 13: “Gedrag wordt bestraft of beloond, niet de persoon.”

Met mandaat aan tafel 14: “Het (belangrijkste) werk gebeurt niet aan de formele tafels, maar vooral in de wandelgangen en dat mensen aan tafel in ieder geval voldoende mandaat moeten hebben”.

Het verhaal achter de schermen 15: “Achter ene zichtbaar vraagstuk zit vaak een onzichtbaar probleem...” (Het spel is soms anders dat het op het eerste gezicht lijkt en dan is het goed eens achter de schermen te gaan kijken.)

Als je niet eerst luistert 16: “Nieuwe collega’s zien dingen vaak scherper dan de oude garde en helpen je te blijven nadenken over waarom de dingen gaan zoals ze gaan....”

Luisteren naar wat er niet wordt gezegd 17: “Als groep sta je sterk ..” Luister naar de echte zorg achter de uitgesproken zorg. “als je de tijd neemt voor elkaar, kun je soms ook ‘horen’ wat er niet gezegd wordt..”

Chaos (Chief has arrived on Scene) 18: “Rolvastheid bij leiding en uitvoering voorkomt CHAOS”. Vertrouw op de uitvoering. Chefs hebben genoeg andere zaken te doen op hun eigen niveau: zoals overzicht houden, bestuurlijke afstemming, externe communicatie, volgende fase etc.

Verschillende waarden 19: “We hebben niet allemaal dezelfde waarden op basis waarvan we ons oordeel vellen of beslissingen nemen.” Ons denken over goed en fout sterk afhankelijk van onze afkomst, geloof, cultuur, opleiding en persoonlijke ervaringen. Goed om dit ook bij jezelf na te gaan als leider. Niet vanzelfsprekend dat anderen op basis van zelfde waarden oordelen. Kom er los van dan krijg je beter begrip van de ander.

Samenwerken of samen werken 20: “Kijk eerst samen naar het hele plaatje...” Als elke organisatie vanuit eigen taken en belangen blijft kijken, gaat het niet lukken. Je komt pas verder als je naar het hele plaatje gaat kijken, gezamenlijk doel. “we hebben allemaal een stukje van de puzzel”.

De uitvoering staan centraal 21: “Een ingespeeld team is van doorslaggevend belang als het er op aan komt..”

Soms moet er iets gebeuren voor er iets gebeurt 22: “bij samenwerking zit de grootste winst niet in de organisatie, maar in het commitment van de deelnemers...” **Vertrouwen en respect naar elkaar toe.**

Vis stinkt altijd vanaf de kop 23: “Voorbeeld gedrag is een onderschat onderdeel van leiderschap..”

Aandacht geven of **aandacht** vragen 24: “Eerst aandacht geven voor je aandacht vraagt..” We vergeten dit gemakkelijk. Dit kan de onderlinge samenwerking negatief beïnvloeden en zelfs leiden tot pijnlijke situaties.

Het reflectieve gesprek 25: “Gun jezelf als leidinggevende af en toe een reflectief gesprek”. Durf het aan.

Deel 3 OP HET PODIUM “Er gebeurt vaak meer achter de schermen, dan op het podium.”

De MT-vergadering is niet verplicht 26: “Als moeten mogen wordt, komt er meer ruimte ..”
Beleving sommige MT-leden: Zonde van mijn tijd zo een MT. Laat dan los. Andere modus vinden.

Klanten en leveranciers of collega's 27: “Denk goed na over de verwachting die je schept ..”
Verplichte winkelnering? “Het is lastig om los te komen van de gangbare denklijnen tussen klanten en leveranciers”.

Als je ze niet echt vertrouwt 28: “Je gevoel bepaalt hoe je in de wedstrijd zit ...”. Het gaat niet om wat je zegt of om wat je doet, maar vooral om wel gevoel je de mensen geeft. Dat bepaalt hoe ze in de wedstrijd zitten. Als je mensen niet echt vertrouwt, merken ze dat. Door wat je zegt, wat je doet, hoe je kijkt, hoe je lichaamshouding is. Dat zal alles wat daarna gebeurt beïnvloeden.

Bottom up reorganiseren 29: “Als verandering vanuit het werk komt, zijn uitvoerders de belangrijkste veranderaars.” De nieuwe organisatie volgt logischerwijs uit een andere manier van werken die de mensen zelf kiezen. “Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden...”.

Van wie is het probleem 30: “Soms ontstaat er pas beweging als iemand anders eigenaar wordt van het probleem ...”

De leider als hitteschild 31: “als leider ben je een “hitteschild” voor de uitvoering.” Professionals kunnen dan hun werk doen zonder inmenging van bovenaf.

Wie hoort erbij en wie niet 32: “een uitnodiging is een vorm van communiceren...”
Gedetacheerden bij andere onderdelen binnen Defensie/Rijksoverheid horen er ook bij.
Communicatie naar zowel diegenen die wel worden genodigd als diegenen die niet worden genodigd.

Met je voeten laat je zien wat belangrijk vindt 33: “Klopt je verhaal met je agenda...?” Een zekere spanning tussen beleid en uitvoering mag/is gezond. Goed om na te gaan of je agenda wel klopt met het verhaal? Hoeveel van wat we als leidinggevende zeggen, doen we ook? Hoeveel tijd besteden we aan de zaken die we zeggen belangrijk te vinden? Houd het niet bij woorden, maar laat het ook zien wat je belangrijk vindt.

Samen versnellen 34: “Evalueer processen en regels en kijk of ze nog bijdragen aan het doel, of dat ze een doel op zich zijn geworden ...”.

De kracht van het middenkader 35: “Het middenkader maakt het verschil.” en “Houdt bij veranderprocessen rekening met statusverlies bij de “oude garde...” **Aandacht** loont.

Infrastructuur kan samenwerking belemmeren 36: “Als je wilt samenwerken, moet je niet de deur op slot doen ...” Je kunt je mond vol hebben van samenwerken, maar als je het voor een ander met onnodig fysieke belemmeringen onmogelijk maakt om bij je te komen, ben je niet geloofwaardig.

De proeftuinen bij het landelijk tactisch commando 37: “In de proeftuinen kan een nieuwe organisatie groeien ..” Grote betrokkenheid. Veranderen vanuit het werk en niet vanuit de structuur. “geef de medezeggenschap de ruimte ..”

Georganiseerd luisteren 38: “Als je luistert, hoor je meer ...” Klankbordgroepen informeel organiseren. Geen verslag, geen actiepuntenlijsten, geen besluiten etc. wat houdt je bezig? Waar erger je je aan etc. etc. Je kan zo temperatuur van het badwater meten.

Sturen op ruimte 39: “Voor de een is ruimte een kans en voor de ander een bedreiging ...” Sommige collega's weten niet hoe om te gaan met ruimte. “wie macht gebruikt om te veranderen, houdt in ieder geval de macht in stand ...”.

Het echte gezicht van de organisatie 40: “het succes van een organisatie wordt in de eerste plaats bepaald door de kwaliteit van de mensen in de uitvoering ..”. Als leidinggevende ben je er om deze mensen daarop voor te bereiden, te faciliteren en te ondersteunen.

Ruimte voor de “stillen”. 41: “Er zit vaak veel denkracht bij mensen die niet veel spreken ..”

Als je het zelf hebt gezien 42: “Als je elkaars kwaliteiten gebruikt, kun je samen veel bereiken ...” Ook binnen de Rijksoverheid en in samenwerking met particuliere sector.

Een ongemakkelijk gesprek 43: “het is niet altijd eenvoudig om een grens te trekken (voor jezelf)..” Beter om iets vooraf duidelijk te maken. als je wacht dan moet je hard tegen de stroom i vechten. “vroegtijdig je eigen grenzen stellen, helpt om in een hectische omgeving overeind te blijven ...”

Eerlijk zijn en blijven naar jezelf 44: “Een leider zonder de juiste bevoegdheden is een tandeloze tijger ...” Dit is misschien wel de moeilijkste opgave voor een leider.

“Zorg voor balans tussen zaken die je energie geven en zaken die je energie kosten ..”.

TOT SLOT: Harry hoopt dat iedereen zijn werk zo kan en wil zien. Als onderdeel van een groter geheel, waarin iedereen **EVENWAARDIG** is en als het nodig is zijn of haar rol kan en mag pakken.

Ander leiderschap nodig: ruimte en durf om aan deze ontwikkeling te werken. Leiders die zichzelf kennen en vertrouwen en daarom ook anderen durven te **vertrouwen**. Leiders die kunnen luisteren en verbinden om zo samen te werken. De dialoog blijven voeren. Gezamenlijke verantwoordelijkheid

#####