

[recensie gids 2006-04]

@HK:Een nieuw orakel

@AU:Albert Kampermann

@PT:Bestuurders en volksvertegenwoordigers moeten leren voorop te lopen bij verandering. Nog vóór zich belangrijke ontwikkelingen voltrekken, moeten zij de voortekenen daarvan hebben gezien en tijdig vertaald in een adequaat actieprogramma. Op het eerste oog geen nieuwe boodschap, behalve dan dat de omgeving drastisch veranderd is. Die omgeving is verrassender geworden, onvoorspelbaar en in zekere zin dramatischer. Een stagnerende economie, financieringsproblemen bij de overheid, vervagende grenzen, wantrouwen in de samenleving. En bovendien is de olie bijna op. Wat blijft over van het credo 'voorzien is regeren' als succesfactor voor leiders?

Er zijn veel parallellen te vinden tussen openbare bestuurders en managers van bedrijven. Beide hebben last van teruglopend vertrouwen, de een van burgers (breuk, onveiligheid, liberalisering), de ander van medewerkers (reorganisaties, afslankingen, faillissementen).

Het boekje 'Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij' is geschreven voor bestuurders, maar misstaat niet als interessante literatuur voor managers, al was het maar dat beide deel uitmaken van dezelfde samenleving en daarin een belangrijke beïnvloedende rol spelen. Andersom werkt 'de samenleving' door binnen bedrijven en organisaties en zijn zij een afspiegeling daarvan. Het boekje begint met drie manieren om te kijken naar bestuur en samenleving. In de eerste plaats als risicomaatschappij die naast angst voor terreur (9/11) vooral de onzekerheid en de risico's behelst die de (technologische) vooruitgang met zich mee brengt.

Voorbeelden zijn genetische manipulatie van voedsel en dieren, kwaliteitszorg van vliegtuigmaatschappijen en vogelpest. Een andere manier van kijken vormt de dramademocratie. Met het opkomen van Pim Fortuyn zit Nederland vol drama, tranen en andere emoties. De drempel om gevoelens onder controle te houden is verlaagd. De moord op de politicus en die op Theo van Gogh heeft Nederland ondergedompeld in een emotioneel gevoelig land. Nederland lijkt soms 'overspannen', citeren Korsten en Leers. En de problemen blijven niet uit. De vrijheidsuiting staat ter discussie (de Dominoday-mus, doodsbedreigingen aan

politici, cartoons over de Islam). De laatste bril vormt de meerkeuzemaatschappij. In de kern gaat het dan over dat de verwachtingen ten opzichte van de overheid zijn gestegen, maar dat het vertrouwen in bestuur en politiek tegelijk is gedaald. De auteurs dragen verschillende oorzaken daarvoor aan, waarvan begrippen als liberalisering, marktwerking, privatisering de meest in het oog springende zijn (invoering ziektekostenstelsel, privatisering energiebedrijven, pensioenvoorzieningen). Het ontbreekt aan een richtinggevend kompas, zeggen de auteurs, iets dat bemoeilijkt wordt doordat er een gebrek is aan overtuigende en breed gedragen politieke beleidskeuzen, de gepercipieerde bestuursstijl bij de overheid en de veiligheidsutopie, het idee dat de overheid alles goed kan doen. Hoe is de kloof te dichten? De auteurs menen een antwoord gevonden te hebben in een nieuwe vorm van inspirerend leiderschap waarover het tweede deel van het boekje gaat. Daarin wordt gepleit voor de kunst voor detectie en interpretatie van voortekenen van verandering, voor het tijdig signaleren van wat veel later manifest wordt. *Trendwatching* en *Early Warning Systems*. Sterke signalen worden beter waargenomen dan zwakke, ofwel onzekere maatschappelijke trends. Bestuurders moeten een antenne ontwikkelen waarbij zwakke signalen opgevangen worden. Neem de preken van imams die op televisie in 'Nova' aan de kaak gesteld zijn. Die werden betrekkelijk laat gesignaleerd. Waren het signalen van radicalisering, nota bene verstopt in oude schoolgebouwen die dienst deden als gebedsruimte? Als 'Nova' aan zoiets aandacht besteedt dan is er al lang van tevoren discussie over bij insiders en islam-*watchers*. Maar wie neemt dat serieus? De auteurs geven handvatten om deze zwakke signalen te ontvangen (signalering door vanuit andere perspectieven te kijken), te duiden (wat maakt het signaal kritisch?), te beoordelen (wat te doen met het signaal?). Dat gebeurt aan de hand van bekende methoden, zoals verzamelen van verrassingen, *issuemanagement*, *discoursanalyse* en *learning stories*. Wie de methode leert hanteren, is op weg van crisismanagement naar preventie, op weg naar herstel van vertrouwen en naar bekwaamheid als bestuurder. Daarvoor is het noodzaak om boorputten te slaan naar de maatschappelijke onderstroom. Bestuurders moeten minder afwachten wat de veranderingen in de maatschappij zullen zijn, maar zullen de voortekenen van maatschappelijke, culturele technologische en economische verandering moeten signaleren en duiden en voorzien van handelingsalternatieven. Korsten en Leers presenteren op prikkelende wijze een moderne definitie van leiderschap en bieden een verfrissende kijk op

complexe problemen en de uitdaging om ze op te lossen. De kracht van het boekje schuilt in de poging de huidige emotionele depressie te doorbreken, die de samenleving in haar wurggreep houdt.

Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij

Korsten, A., en G. Leers, Lemma, Utrecht, 2005, ISBN 9059314344.

@AI: Drs. A. Kampermann is verbonden aan de faculteit Managementwetenschappen van de Open Universiteit Nederland en senior consultant bij eHRM b.v.