

Overheidslezing d.d. 19 november 2018

Ridderzaal

A. Broekers-Knol, Voorzitter van de Eerste Kamer

Genomineerden, Excellenties, Dames en Heren,

Leider in Verbinding. Dát is het thema van de uitreiking van de Overheidsawards dit jaar, 2018.

Een intrigerende titel. De titel nodigt uit om een antwoord te geven op de vraag “Wat is leiderschap?” Maar dat niet alleen, de vraag is specifieker: “Wat is leiderschap in verbinding?”

De beelden van Prinsjesdag, jaarlijks op de derde dinsdag van september, laten de voorzitter van de Eerste Kamer in de functie van voorzitter van de Verenigde Vergadering zien in de rol van ‘leider’, tussen aanhalingstekens. De voorzitter hanteert de hamer en alle aanwezigen, zelfs het Staatshoofd, schikken zich naar de leiding van de voorzitter. Is dat leiderschap? Ja en nee.

Ja, er is sprake van leiderschap in de meest letterlijke betekenis van het woord. De voorzitter moet op gedecideerde toon ervoor zorgen dat de Verenigde Vergadering, zonder enige incidenten van welke aard dan ook, goed verloopt.

Nee, er is geen sprake van leiderschap, want leiderschap omvat zoveel meer. Leiderschap betekent vertrouwen opbouwen, inspireren, heldere doelen stellen, coachen en vooral: dialoog. Leiderschap betekent kunnen omgaan met complexiteit, onzekerheid en verandering, steeds afhankelijk van de situatie, in verbinding met de eigen organisatie, in verbinding met de samenleving.

Aan al die competenties hoeft de voorzitter van de Verenigde Vergadering op dat specifieke moment van Prinsjesdag niet, althans niet zichtbaar te voldoen.

Ik wil in mijn bijdrage van vandaag kort schetsen welke rode draad ik onderken in leiderschap, specifiek leiderschap in verbinding.

In mijn visie van leiderschap staan drie T's centraal, namelijk

Toegankelijkheid, Tegenspraak en Toekomst. Dat is de rode draad.

Uitgangspunt voor mij daarbij is dat een leider als basis dient te beschikken over karaktereigenschappen, intrinsieke competenties zo men wil, die de belofte in zich dragen dat betrokkene een effectief leider kan zijn.

Dat betekent een kritische houding “Waarom doen we dingen zo? Kan het niet anders?” en tegelijkertijd ook de bereidheid om zich te schikken als de situatie dat vereist. Dat betekent ook de bereidheid om het voortouw te nemen, om verantwoordelijkheid te nemen. Dat betekent ook de bereidheid om een extra inspanning te leveren, om extra werk te verzetten, om zelf mee te werken als dat nodig is om een karwei te klaren of hulp en bijstand te verlenen.

Allereerst Toegankelijkheid. Toegankelijkheid houdt naar mijn mening in de eerste plaats in dat de leider benaderbaar is. De deur hoeft niet letterlijk altijd open te stáán, maar moet wel makkelijk open gáán. Voor direct oog in oog contact, maar ook voor contact per telefoon, per email of andere communicatiemiddelen.

Toegankelijkheid betekent ook dat de leider een open oog heeft voor de omgeving, voor de medewerkers.

Toegankelijk leiderschap betekent dialoog met degenen die ‘aankloppen’. Door die dialoog kan vervolgens vertrouwen ontstaan. Vertrouwen in de persoon van de leider, vertrouwen in zijn of haar leiderschap. Dat vertrouwen kan nog worden versterkt als de leider voelt, merkt, ziet hoe de omgeving functioneert, als hij of zij een open oog heeft voor de inzet, capaciteiten en de persoon van de medewerkers.

En dat werkt weer vice versa: de medewerkers die zien dat de leider interesse toont, zullen makkelijker communiceren met de leider, zullen eerder de dialoog aangaan vanuit de verwachting en uiteindelijk het vertrouwen dat zij op de leider kunnen rekenen.

Als voorzitter van de Eerste Kamer geldt dat in de relatie tot de griffier en de medewerkers van de griffie. Als voorzitter van de Eerste Kamer geldt dat ook in relatie tot de Kamerleden; de 74 Kamerleden moeten erop kunnen rekenen dat het 75^e lid, de voorzitter, een open oog heeft voor het belang van de Kamer, dat de voorzitter stáát voor het belang van de Kamer.

Ik geef een klein, recent voorbeeld. Tijdens de plenaire behandeling van een wetsvoorstel enkele weken geleden liet de desbetreffende bewindspersoon zich ontvallen dat de Eerste Kamer slechts ‘ja’ of ‘nee’ kan zeggen en dat in de Tweede Kamer wél echt hard wordt gewerkt. Niet erg verstandig van die bewindspersoon, hij schoffeerde daarmee de Eerste Kamer. Dat kon ik niet laten passeren. Ik wees hem er dan ook op dat zijn opmerking ongepast was. Op zo’n moment moeten de Kamerleden direct kunnen rekenen op de voorzitter, zo’n moment is essentieel voor het vertrouwen van de Kamerleden in de voorzitter.

Ik zei zojuist dat Toegankelijkheid ook betekent dat de leider een open oog heeft voor de omgeving. In onze huidige samenleving met veel internationale contacten, betekent dit 'open oog' dat leiderschap in internationale zakelijke of politieke contacten met zich brengt dat culturele verschillen onderkend worden en daarmee, zo enigszins mogelijk, rekening wordt gehouden. Zo zijn de omgangsvormen in het buitenland dikwijls formeler dan in Nederland evenals kledinggewoontes of kledingvoorschriften. De leider die zich daarvan bewust is en daaraan aandacht besteedt, heeft een voorsprong in het maken van 'verbinding'.

De tweede T van mijn rode draad is de T van Tegenspraak. De Franse kennen de uitdrukking 'shock des opinions'. Vrij vertaald komt dat neer op 'botsende meningen'. Nu heeft 'botsende meningen' enigszins de bijmaak dat men recht tegenover elkaar staat en ook niet tot beter begrip van de ander komt. In die betekenis heeft Tegenspraak geen meerwaarde.

Ik bedoel met Tegenspraak juist het positieve effect ervan. Tegenspraak leidt tot aanscherping van de eigen mening, tot een betere onderbouwing ervan, wellicht tot het bijstellen van de eigen mening. Tegenspraak dwingt ertoe een opvatting te bezien vanuit een ander perspectief. Tegenspraak kan het eigen perspectief doen kantelen, met als resultaat dat wellicht betere besluitvorming tot stand komt.

Geen of weinig Tegenspraak is een van de grootste risico's voor leiders. En naarmate een leider langer zijn leiderschapspositie bekleedt, vrees ik dat de Tegenspraak in het gedrang komt. Tegenspraak moet namelijk georganiseerd worden en het is maar al te verleidelijk, in de loop der jaren bij een succesvol leiderschap, de teugels op dat punt te laten vieren. Leiders moeten daarop alert blijven, leiders moeten in de kring van hun medewerkers mensen blijven verzamelen die een goed onderbouwde eigen mening hebben en bereid en in staat zijn deze te formuleren.

De leider die dit niet doet, die langzamerhand is gaan geloven in het eigen gelijk, bevindt zich uiteindelijk ongemerkt in zijn eigen bubbel. En in die bubbel is de leider de verbinding kwijt, de verbinding met zijn medewerkers, met de samenleving en wellicht zelfs met de realiteit.

Ook in de politiek is Tegenspraak van cruciaal belang om overheidsbesluiten en wetgeving te krijgen die stevig onderbouwd zijn en op breed draagvlak in de bevolking kunnen rekenen. Om die reden ben ik

bepaald geen tegenstander van een kabinet dat geen meerderheid heeft in de Eerste Kamer of misschien zelfs in de Tweede Kamer.

In de periode tijdens Rutte II had het kabinet geen meerderheid in de Eerste Kamer. Desalniettemin zijn bijna alle wetsvoorstellen in die periode aanvaard, met dit verschil dat het kabinet harder zijn best heeft moeten doen voor de onderbouwing van de wetsvoorstellen en harder zijn best heeft moeten doen om aan de Tegenspraak van de oppositie tegemoet te komen.

Naar mijn mening is dát de waarde van het democratisch bestel: in dialoog met de Kamer of Kamers komen tot zo goed mogelijk onderbouwde wet- en regelgeving zodat deze breed aanvaard kan worden in de samenleving.

De derde T is de T van Toekomst.

Leiderschap in de Toekomst betekent een andere invulling van leiderschap. Kon in het verleden een leider voorschrijven hoe het moet, directieven geven, tegenwoordig - en zeker in de Toekomst - is een andere vorm van leiderschap nodig.

U heeft zojuist een beeld gezien van jonge kinderen in de plenaire zaal van de Eerste Kamer. Tegenspraak luidt het onderschrift. U ziet ook het beeld van het centrale deel van het plafond van de Eerste Kamer. Een jongetje slaat zijn been over de rand. De betekenis ervan laat zich raden: wat wij ook doen of besluiten in de plenaire zaal, de Toekomst komt eraan, toen al in de 17^e eeuw en ook nu nog.

Zeker, de jeugd levert de voor leiders zo noodzakelijke Tegenspraak en jonge kinderen, op het beeld in de leeftijd van 10 tot 12 jaar, hebben vaak een verfrissende kijk op de vraagstukken waarmee wij in het dagelijks leven te maken hebben. Een kijk die ons perspectief kan veranderen. Tegelijk zijn deze jonge mensen de mogelijke leiders van de Toekomst.

Hoe zal hun leiderschap in de Toekomst eruit zien? Hoe moet, hoe kan leiderschap worden ingevuld wanneer de medewerkers in overwegende mate flexwerkers zijn of deeltijdwerkers of thuiswerkers of zzp'ers, wanneer duurzaamheidseisen alles bepalend zijn? De tijd van voorschrijven hoe het moet is voorbij. Wat komt daarvoor in de plaats? Wat is daarvoor al in de plaats gekomen bij de huidige generatie leiders? Wat is daarvoor in de plaats gekomen bij u dus?

Inspirerend leiderschap – met gevoel voor dat o zo belangrijke ingrediënt humor -, heldere doelen stellen, een duidelijke missie aangeven, open staan voor nieuwe ontwikkelingen, besef deel uit te maken van de samenleving

als geheel en tegelijk bereid zijn om verantwoordelijkheid te dragen en uiteindelijk de noodzakelijke beslissingen te nemen, zijn naar mijn mening de ingrediënten voor leiderschap nu en in de Toekomst.

Ook in de Toekomst zal de leider regulerend moeten optreden, zal hij of zij de regie moeten voeren zoals dat ook steeds mijn taak is in de Eerste Kamer om de debatten ordelijk te laten verlopen. Ik moet strak de hand houden aan spreektijden, interrupties niet laten ontsporen en bewindspersonen manen om tempo te maken. Maar het voorzitterschap van de Eerste Kamer is zoveel meer.

Misschien is de leider van de Toekomst meer regisseur dan leider. Een regisseur die ieder, al naar gelang zijn talenten, zijn rol laat spelen, die flexibel kan inspelen op veranderende omstandigheden in en buiten de eigen organisatie, maar die er toch uiteindelijk voor zorgt, door zijn leiderschap en door het wederzijds vertrouwen van en in de medewerkers, dat de samenstellende delen uiteindelijk de som opleveren die hem voor ogen stond. De som die effectief is om de opdracht, de missie van de leider tot stand te brengen.

Dat is dan de ware leider in verbinding: Toegankelijk, open voor Tegenspraak, met open oog voor de Toekomst.

Dank u wel.