

# De paradox van verbindend leiderschap

Gulian van Maanen

**Teams die excellent functioneren maken organisaties succesvol. Goed teamwork vraagt een leider die zich kan opstellen ten dienste van het totaal. Een team zit niet te wachten op een sterke man of een superspecialist. Een team heeft iemand nodig die ervoor zorgt dat de goede dingen op de goede manier gebeuren waarbij de teamleden optimaal kunnen functioneren om het beste uit zichzelf te halen. In dit artikel gebruikt de auteur muziektermen om deze visie te ondersteunen: een team zit niet te wachten op een dirigent of een solist maar op een bassist als leider. Iemand die het fundament legt waarop anderen optimaal kunnen presteren.**

**A**ls er in de muziek één ding onvoorstelbaar is, is dat een orkest zonder bas. Haal je de bas eruit dan ontstaat je reinste spraakverwarring, waarin niemand nog weet waarom hij muziek zit te maken. Een orkestmusicus raakt de kluts kwijt als hij de bas niet meer hoort. Een jazzband spat als een bom uit elkaar als de bas uitvalt. De contrabas is het centrale instrument in het orkest, de rest is tegenpool en wordt pas door de bas tot pool!<sup>1</sup>

Een bassist verbindt harmonie en ritme en bepaalt het tempo. Als de bas zuiver speelt gaat het hele orkest zuiver spelen. Dat is de belangrijke rol van de bas in de muziek.

In organisaties zie je veel teams waar de rol van de 'bas' niet is ingevuld; helaas is dat niet zo zichtbaar en hoorbaar als in de muziek. We blijven lang aanmodderen zonder de vinger op de zere plek te kunnen leggen, het ontbreken van de 'bas' wordt zelden ge-

noemd als oorzaak van falend teamwork. Waarom blijven we zo lang doormodderen? Dat komt door de paradox van verbindend leiderschap. Wij vragen van mensen die verbinden niet als eerste kwaliteit hebben, om

verbindend leiding te geven. We vragen het aan de dirigenten of de solisten en niet aan de bassisten. Het wordt tijd dat de bassist als verbinder zijn plek opeist en dat we die rol serieus gaan nemen.

## Herkomst van het 'bassisme'

In 2005/2006 was ik betrokken bij Team ABN AMRO dat meedeed aan de Volvo Ocean Race. Het verhaal is bekend. Terwijl de strijd tussen Groenink en Jiscot over de strategische koers van de bank in de RvB naar een dieptepunt gaat, vieren de zeilers van Team ABN AMRO triomfen op het water waarmee zij een golf van enthousiasme binnen de bank veroorzaken.

Ik heb me toen afgevraagd hoe het kan dat in dezelfde organisatie zich tegelijkertijd zo'n succes en zo'n ramp kunnen voltrekken. Het antwoord is simpel: hier wint een projectorganisatie het van een lijnorganisatie, oftewel: de bassist wint het van de solist. Groenink is een solist van het zuiverste water; daar is niets mis mee maar wel op de plek waar hij zat. De CEO van Team ABN AMRO, Heukensfeldt Janssen, heb ik leren kennen als iemand met de kwaliteiten van een bassist. Hij stuurt vanaf de achtergrond en brengt anderen in positie om datgene te doen waar ze goed in zijn.

Op basis van deze casus ben ik voor het eerst gaan praten over bassisten en solisten en voorspelde ik dat de projectorganisatie de lijnorganisatie gaat overvleugelen.

## Het nieuwjaarsconcert 2015

Ieder jaar geeft het Nederlands Blazers Ensemble op nieuwjaarsdag een concert in het Concertgebouw te Amsterdam. In anderhalf uur tijd passeren veel muziekstijlen de revue; klassiek, pop, wereldmuziek en jazz, het komt allemaal voorbij. Tijdens het concert staat de bassist pontificaal vooraan in het midden van de ruim twintig musici, eigenlijk op de plek van de dirigent maar dan met zijn gezicht naar het publiek. Gaandeweg het concert wordt duidelijk dat hij de verbindende schakel is in het hele concert; hij zorgt ervoor dat iedereen op tijd zijn partij inzet en legt daarmee het fundament waarop de solisten kunnen uitblinken. Hij speelt tussen de stukken zachtjes door en houdt daarmee een *groove* gaande, waardoor hij niet alleen de spelers verbindt maar ook de losse stukken. De echte dirigent komt nog wel in beeld als een koor van 150 man inzet, die moeten nog centraal worden aangestuurd.

## Organisatie van de toekomst: de hybride organisatie

Voor mij is dit een perfect beeld van de hybride organisatie die we al her en der zien ontstaan. Er is veel zelfsturend teamwork dat *gentle* door een bassist wordt aangestuurd. Alleen de processen die veel routine en voorspelbaarheid vragen, worden directief aan-

gestuurd door een dirigent. Deze hybride organisatie van de toekomst is plat en rond en bestaat uit interconnected teams, die snel en flexibel op elkaar inhaken. Zelfs routinematig werk zal modulair worden opgebouwd en zich makkelijk kunnen aanpassen als de routine toch minder routineus blijkt te zijn dan vooraf gedacht.

Het klassieke onderscheid tussen lijn- en projectorganisatie gaat verdwijnen, steeds meer lijnwerk zal ook projectmatig worden opgepakt. Organisaties die in staat zijn snel effectieve teams te organiseren rond actuele thema's gaan winnen. Die flexibele en snel wisselende teams hebben voor alles bassisten nodig om goed te functioneren. Bassisten zijn in staat om van los zand een goed samenwerkend geheel te smeden dat groovend naar het eindresultaat stoomt om dan weer ontbonden te worden en op te gaan in een ander geheel. Ik ben deze stijl van werken het 'bassisme' gaan noemen.

## Drie rollen

Ik onderscheid drie rollen waar we op dit moment in organisaties weinig bewust mee omgaan:

1. De dirigent: geeft de koers aan, onderhandelt, schaakt strategisch, is het gezicht naar buiten, geeft directief sturing aan een lijnorganisatie.



## Wat heeft de bassist in huis?

De bassist:

- denkt op lange termijn en werkt voor het totaal;
- geeft gemakkelijk en neemt minder graag; hij krijgt liever;
- observeert, is 'laid back';
- verbindt, ankert en gaat voor de harmonie. Is loyaal aan zijn team;
- geeft ruimte aan anderen en geniet als zij scoren. Leeft in het hier en nu, heeft focus en is gedisciplineerd;
- kan dieselen, houdt tempo en duwt waar nodig;
- voelt weinig concurrentie met anderen, is ontspannen en onafhankelijk.

Ten slotte herkennen bassisten elkaar onderling en zijn niet competitief. Ze kennen geen afgunst en vinden rust bij elkaar. Het eigen geluid van bassisten is dat ze meester zijn in het beheersen van pro-

cessen. Ze halen het beste in mensen naar boven. Inhoudelijk sturen ze op een aantal helder geformuleerde waarden. Dat maakt ze ontspannen en onafhankelijk, waardoor ze zichtbaar de rots in de branding kunnen zijn. Dit zijn de mooie kanten van de bassist. Maar onvermijdelijk horen er ook valkuilen bij. De allergie die ze hebben voor solisten en dirigenten is de eerste en meest in het oog springende valkuil. Alle bassisten zullen een hekel hebben aan lieden die alleen voor zichzelf gaan, de eerste violisten die zichzelf niet 'in beheer' hebben en gezegend zijn met een (te) groot ego of blinde ambitie. Geen bassist wil zo iemand ondersteunen en dienen. Het is daarentegen prima werken met een eerste violist die zichzelf in beheer heeft, zichzelf kan relativiseren en die met humor kan kijken naar zijn eigen valkuilen. Samen lachen over ieders eigenaardigheden is een stevige bodem voor uitstekende samenwerking.

2. De solist: is excellent op een bepaald vakgebied en moet vooral zijn briljantie kunnen uitleven. Beweegt zich als kwikzilver door de organisatie.
3. De bassist: verbindt, legt het fundament voor anderen. Hij is ideaal voor het aansturen van projecten/programma's. Daarnaast is het een rol die ieder team nodig heeft. De bassist is de beheerder van de samenwerkingsagenda in een team.

De dirigent en de solist kennen we wel, de bassist is wat minder bekend. Hieronder licht ik de rol van de bassist in een organisatie toe.

### De bassist in de organisatie

Het is voor organisaties van groot belang om de bassist vroegtijdig te herkennen en in positie te brengen. Dat is even wennen, want tot nu toe waren we meer gefocust op de dirigenten en solisten die in de competitie als vanzelf boven komen drijven. De bassisten zijn te bescheiden of zeggen 'gaat u vooral voor' en zijn daarom slecht zichtbaar.

We zoeken nu een type mensen voor leidinggevende posities die zelf niet zo graag willen. 'Je denkt toch niet dat ik in de slangenkuil ga zitten' is een veel gehoorde uitspraak van bassisten die worden uitgenodigd om op het hoogste echelon mee te komen doen. Als je bassisten zoekt dan vind je ze op het tweede echelon, daar boor je het reservoir aan van verbindende leiders die nu niet hun vinger opsteken.

Keer op keer valt mij op hoe hardnekkig we met z'n allen achter het snelle verhaal aan lopen en hoe weinig geduld we hebben om 'achter' die wat stille, observerende persoonlijkheid te kijken naar de kwaliteiten die daar verborgen zitten, namelijk die van de verbindende leider. Om een bassist te vinden, kunnen we gebruikmaken van onder andere de volgende persoonlijkheidstesten:

- Insights: een bassist scoort hier op dominant groen, introvert voelen.
- Spiral Dynamics: een bassist scoort hier op paars, blauw en groen, de 'wij' gedreven waardensystemen;

## Praktische handreikingen

- Maak persoonskenmerken net zo belangrijk bij de verdeling van taken in teams als vak-kennis en ervaring.
- Identificeer de bassisten in je organisatie.
- Leer voorzitters van teams dat zij beter niet de baas kunnen zijn over teamontwikkeling, als ze geen bassistische kwaliteit hebben.
- Maak de bassist verantwoordelijk voor de samenwerkingsagenda van teams.
- Zorg ervoor dat de bassist daar ook de ruimte voor krijgt.
- Bepaal in startende teams of je een dirigent nodig hebt en hoe de verdeling ligt tussen de solisten en de bassisten, wie doet wat en wie is waar verantwoordelijk voor.
- Benoem een COTD (chief officer team development) in je organisatie, het is te belangrijk om dat aan het toeval over te laten.

- Belbin: de bassist is de groepswerker of brononderzoeker.
- Het kernkwadrant: de bassist heeft ondersteunen/rust of verbinden als kwaliteit.

Maar je kunt natuurlijk ook gewoon vragen: 'Wie is hier de bassist?' Dat werkt vaak heel goed. Ik deed dat bij de coaches van onze hockeyteams die zilver en goud wonnen op de Olympische Spelen in Londen. De antwoorden kwamen direct! Klaas Vermeulen en Carlien Dirkse van den Heuvel waren de grote verbinders. Iedereen snapt blijkbaar meteen wat je bedoelt met de metafoor 'bassist'.

### Duaal leiderschap

Als de bassisten uit de kast komen, groeien we toe naar mijn ideaalbeeld voor teamsturing: duaal leiderschap waar de dirigent en de bassist samen leidinggeven. De dirigent en solist als gezichten naar buiten, terwijl de bassist zorgt voor de rust naar binnen. De bassist zorgt voor een hecht team waar resultaten boeken, teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling hand in hand gaan, sterker nog, ze zijn onlosmakelijk verbonden. Dirigenten en solisten moeten snappen dat het voor hen ook beter is als de bassist in zijn kracht komt. Hoe sterker de bassist hoe beter de solist en de dirigent datgene kunnen doen waar ze goed in zijn: lekker buiten spelen, visie ontwikkelen en daar bevlogen over vertellen, hard onderhandelen met belangrijke stakeholders.

Mijn ideaalbeeld lijkt op de scheiding van artistiek leiderschap en zakelijk leiderschap, zoals je dat in de cultuursector, onderwijs en zorg tegenkomt. Echter, dat is een functionele scheiding. De vorm van duaal leiderschap die mij voor ogen staat, is dat je bewust kijkt naar de *persoonskenmerken* van mensen en op basis van diversiteit een duo samenstelt dat samen het beste van twee werelden vertegenwoordigt. In mijn ogen is het dus niet meer per definitie de CEO die verantwoordelijk is voor het teamwork in de RvB, of hij moet toevallig ook de bassist zijn.

Daarmee overwinnen we de paradox van verbindend leiderschap dat de solisten en dirigenten het worden terwijl de bassisten het kunnen.

#### Noot

1. Patrick Süskind, *Contrabas*, 1992.

#### Bron

Gulian van Maanen, *Bassisme, grondtoon van leiderschap*, [www.bassisme.nl](http://www.bassisme.nl).

**Gulian van Maanen** studeerde sociologie en bedrijfskunde in Groningen en werkte voor Rijnconsult en Sioo. Daarna maakte hij 17 jaar deel uit van Kernconsult. Hij doceerde aan de KU Leuven, Sioo en Hogeschool Leiden. Op dit moment is hij met BdBvan-Maanen een onderdeel van de BdeB Groep te Amersfoort. Hij is gespecialiseerd in het laten samenwerken van actoren met sterk uiteenlopende belangen. Daarnaast helpt hij organisaties om een stap te maken naar excellent projectmanagement en begeleidt hij directieteam.

[g.vanmaanen@bdbvanmaanen.nl](mailto:g.vanmaanen@bdbvanmaanen.nl)