

DOE IK HET NU MIDDELMATIG, OF MAAK IK HET VERSCHIL?

Peter-Willem van Lindenberg was ooit van plan de boerderij van zijn vader over te nemen. Maar het liep anders. Hij ging als achttienjarige vanuit zijn liefde voor lezen filosofie studeren, maakte weloverwogen de overstap naar bedrijfskunde, specialiseerde zich op het gebied van business society management en is nu algemeen directeur van Bisnez, interim-CFO en - niet onbelangrijk - docent.

"Ik geniet ervan om verschillende invalshoeken te combineren" licht van Lindenberg toe. "Mijn ankerpunt en vertrekpunt is mijn thuis, mijn gezin en daarnaast doe ik naast mijn betaalde werk ook vrijwilligerswerk." Stichting Hartekind is een rode draad in zijn leven en het werk als algemeen directeur kan hij het alleen goed doen, als hij ook zelf opdrachten doet. "Ik wil weten: waar zit de pijn van mijn klanten?" Als van Lindenberg begint over lesgeven veert hij op "dat is gewoon heel erg tof, maar ook heel belangrijk. Je wordt namelijk geprikkeld om na te denken over je vak, over je vak te vertellen en lesgeven helpt je om je verwoording te verbeteren en te blijven leren. Dat maakt me ook weer beter als consultant. Dankzij het lesgeven kan ik ook overtuigender adviseren."

Van de boerderij naar business society management

Van Lindenberg vertelt: "Ik zou ooit boer worden, maar de boerderij van mijn vader bleek niet levensvatbaar te zijn. Toen ben ik uiteindelijk niet naar de agrarische hogeschool gegaan, maar filosofie en uiteindelijk bedrijfskunde gaan studeren." Bedrijfskunde is wel echt de hoofdmoot geworden in zijn carrière. "Tijdens mijn studie was Madeleine Albright de minister van buitenlandse zaken van de Verenigde Staten. Ik vond haar fascinerend, omdat zij heel nadrukkelijk ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid benoemde.



"Een organisatie heeft een rol in de maatschappij, dus je hebt als leider ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Er mogen mensen bij je werken, die zijn van je afhankelijk, je gebruikt uren van mensen, je gebruikt delfstoffen, kilometers over de weg, je gebruikt de aarde. Business of business is ook goed zorgen voor de society."

"Leiderschap gaat over impact maken"

Als algemeen directeur van Bisnez, een kleinere speler in consultancy-land, probeert van Lindenberg impact te maken door verbanden te zoeken met universiteiten en goededoelenorganisaties. "Goed leiderschap begint bij het laten bloeien van relaties, het zoeken van verbinding en bewust zijn van je maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als je in de positie bent dat je leiding mag geven of een rol mag hebben waarin je iets aan iemand mag vertellen. Dan mag je eigenlijk niet je mond houden."

Een goede leider weet koers te houden en heeft een belangrijke sleutelfunctie volgens van Lindenberg. “Als leider probeer je de organisatie in rust in te richten, gezond te houden en gemotiveerd te houden. Op die manier kun je doelstellingen realiseren. Leiderschapsuitdagingen worden vaak naar buiten geventileerd, maar ik vind dat een leider ook heel erg mag staan voor de kwaliteit van de organisatie, het huis. Als een soort huisbaas, rentmeester.”

Te hoge automatiseringsgraad

Van Lindenberg heeft in zijn carrière veel gedaan in de (semi-)publieke sector. In deze sectoren is de afgelopen tijd - mede door de toeslagenaffaire - veel druk komen te liggen op de transparante aanwending van geld. Besteden we het geld effectief en efficiënt, maar ook: doen we dat het met oog op de doelgroep voor wie werken? Van Lindenberg refereert naar een van de rapporten die rondom de toeslagenaffaire is geschreven. De titel van dit rapport is 'klem tussen beleid en balie. “Een hele treffende bewoording”. De grootste uitdaging van de overheid is dat ondernemers en burgers niet klem komen te zitten tussen beleid en balie. Of dat nu een ondernemer is die een omgevingsvergunning wil of een burger die een kinderopvangtoeslag wil aanvragen.”

Volgens van Lindenberg is dit voor de publieke sector, in alle lagen, heel ingewikkeld geworden gezien de massale verwerking van gegevens en de schaalvergroting.

“Er is op plekken een te hoge automatiseringsgraad ontstaan. De persoonlijke afweging van de ambtenaar, van de professional, is uit het zicht geraakt.”

“Medewerkers van overheidsorganisaties zijn onderdeel geworden van een systeem, hierdoor durven ze zich niet meer uit te spreken en een eigen beslissing te nemen, maar laten ze hun beslissing afhangen van de uitkomst van een geautomatiseerd proces. Dat moet anders en er is een verandering in cultuur en gedrag nodig. Een professional met een eigenstandige afweging kunnen maken met oog voor de doelgroep. En die kan een fout maken: een onterechte kinderopvangtoeslag uitkeren, een huurtoeslag onterecht verlagen, maar dan is die afweging in ieder geval als persoon gemaakt en niet als geautomatiseerd proces via rekenregels.”

Transparantie en de rol van de controller

Er is ook verandering nodig aan de organisatiekant. “Vele kabinetten lang is er veel druk geweest op efficiency. Door zoveel mogelijk de menselijke afweging eruit te jassen, gaan processen sneller, kun je bulkverwerking doen.” Van Lindenberg verwijst hierbij ook naar de omvang van organisaties als de Belastingdienst, SVB en UWV. “Dat zijn echt massale gegevensverwerkers geworden.” Er is volgens hem nu lef nodig om weer echte publieke dienstverleners te worden die dichter bij de ondernemer en inwoner staan.

Het zicht op de geldstromen en de afwegingen die worden genomen zijn hierbij ook belangrijk. Van Lindenberg verwacht de komende jaren een toenemende verantwoordelijkheid voor de (business) controllers, CFO's en financieel managers, omdat ze enerzijds geldstromen anders kunnen organiseren en anderzijds transparantie moeten bevorderen.

“Je hebt als controller een belangrijke rol om informatie neer te zetten, op risico's te wijzen en transparant te maken hoe een besluit is genomen.”

Ondanks zijn ruime kennis en ervaring blijft van Lindenberg bescheiden. “Ik ben altijd zoekend en stel mezelf ook regelmatig de vraag: doe ik het nu middelmatig of maak ik het verschil?” Er zit volgens hem namelijk wel echt een verschil tussen managen en leiden. “Managen is uitvoeren, leiden is het voortouw nemen, zonder op de voorgrond te staan.” Van Lindenberg is voorstander van het stille ondersteunende leiderschap.

“Probeer jezelf misbaar te maken door anderen te laten bloeien, zodat zij het later ook weer kunnen overnemen.”

Peter-Willem van Lindenberg is docent aan de Academica Business School