

Leiderschap of lijderschap in associaties

Dit artikel verscheen op 10 april 2008 in *De Tijd*.



Barend Blondé

Associaties hebben de wind in de zeilen. Althans dat zou moeten. Management goeroe Peter Drucker: "de belangrijkste evolutie in management is die van 'ownership' naar 'partnership' en van 'individuele taken' naar 'samenwerking'. De succesvolle organisatie van de toekomst is niet die met de meeste hersenen, maar die met de meeste samenwerkende hersenen." Tenzij de ambitie niet verder reikt dan het delen van enkele kosten, is de essentie van een associatie net dat het collectief meer toegevoegde waarde heeft dan de som van de individuen. Dit verwezenlijken is meteen ook de aartsmoeilijke kerntaak van leiderschap in associaties

Een voetbalploeg vol Hassans

Bloem, boter en eieren in één kom gooien, geeft nog geen pannenkoek. Er is meer nodig. Zo ook voor associaties: samengebrachte kennis leidt niet automatisch tot samenwerkende kennis. Het is niet voldoende om briljante advocaten in een associatie te stoppen om ook een briljante advocatenassociatie te hebben. Idem dito voor accountants, ingenieurs, architecten en andere adviseurs. De sterkte van de associatie hangt af van de mate waarin deze briljante geesten ook effectief samenwerken en kennis delen.

In menig associatie wringt daar een stevige schoen. Dit impliceert immers dat vennoten hun gedrag en hun werkwijze afstemmen op elkaar en dat ze het eigenbelang kaderen binnen het collectieve belang. Dit staat haaks op de individuele roeping van de intellectuele kenniswerkers die associaties bevolken. We verwachten van onze advocaat dat zijn aura een tegenpartij imponeert, we verwachten van onze consultant dat hij een eigen mening heeft, we verwachten van onze architect dat hij een tikkeltje eigenzinnig is. Een sterke persoonlijkheid is, vaak meer nog dan technische kennis, wat de kracht uitmaakt van het intellectuele beroep.

Dergelijke persoonlijkheden passen zich niet aan aan het collectief. Ze zijn het gewend dat hun omgeving zich aanpast aan hen. Deze prima donna's laten 'samenwerken' in een associatie is als een voetbalploeg laten samenspelen die uitsluitend bestaat uit Hassans. Het vergt niet alleen bijzonder veel, maar ook een bijzondere vorm van leiderschap.

De verlichte despoot

Hoe kan je eigenzinnige professionals in het gelid laten lopen? Er zijn maar twee pistes: hen de arm omwringen of hen overtuigen.

Bij de eerste piste zet één (of enkele) van de vennoten autoritair de lijnen uit voor de hele associatie. Als alternatief voor volledige stuurloosheid of inertie is deze piste wellicht niet eens de slechtste. Zoals in de tijden van het verlichte despotisme hangt het er dan van af 'hoe verlicht' de despoot is.

Maar het is geen lange termijn optie. In de schaduw van een grote boom groeit weinig interessants. Professionals moeten hun vleugels kunnen uitslaan. Sterke persoonlijkheden blijven niet in de schaduw. Op lange termijn leidt autoritarisme in een associatie tot bloedarmoede. Ze ontwikkelt niet de sterke, brede persoonlijkheden die de markt vraagt. We zien dan ook dat autoritair geleide associaties op een bepaald ogenblik hun plafond bereiken.

Draagvlak

Blijft de tweede mogelijkheid: de professional ervan overtuigen dat het eigenbelang alle baat heeft bij het collectieve belang maar dat in ruil opofferingen nodig zijn zoals het aligneren van gedrag en werkwijzen aan collectieve afspraken, het

openstellen van kennis en contacten en het investeren van tijd in associatieaangelegenheden.

Maar voor de vele associaties die deze weg trachten te bewandelen, lijkt management wel een calvarietocht. De hoeveelheid niet uitgevoerde collectieve beslissingen of niet nagekomen afspraken neemt vaak pijnlijke proporties aan. Leaders van associaties gaan er ten onrechte van uit dat rationele beslissingen op zich volstaan om ze te laten uitvoeren. Ze investeren al hun tijd en energie in het nemen en implementeren van beslissingen, maar hebben onvoldoende aandacht voor het 'interne draagvlak' ervan.

Het magische recept voor draagvlak bestaat uit twee ingrediënten: vertrouwen en betrokkenheid. 'Vertrouwen' dat ook de andere medevennoten voor het collectief rijden en niet voor het eigenbelang. 'Betrokkenheid' zodat collectieve beslissingen ook aanvoelen als bewuste, individuele keuzes.

Discussiecultuur

Vertrouwen en betrokkenheid genereert men door intensief contact tussen vennoten over belangrijke associatieaangelegenheden. Door te discussiëren, te argumenteren en wederzijds respect uit te bouwen voor elkaars mening en intellectuele rijkdom. Niet eindeloos palaveren over trivia zoals de kleur van de vergaderzaal of de indeling van de parking. Maar wel grondige, open en geleide discussies, tussen alle vennoten, over essentiële onderwerpen als 'strategie', 'identiteit', 'toegevoegde waarde' en de impact hiervan op cliënten en methodologie. De associatie moet tijd en gelegenheden voorzien om deze essentiële onderwerpen op een gestructureerde wijze (dus niet aan het koffiezetapparaat, niet in klikjes en ook niet te pas en te onpas) te bespreken: tijdens vennotenvergaderingen, in werkgroepen, tijdens off sites etc.

Dit vergt leiderschap. Niet het soort leiderschap dat beslissingen neemt, maar leiderschap die de associatie tot de juiste beslissingen doet komen. Het soort leiderschap dat stimuleert, stuurt, informeert, uitdaagt, delegeert, confronteert, coacht en opvolgt.

De discussiecultuur is uitputtend: de leider in kwestie heeft vaak het frustrerende gevoel aan de kop te lopen van een bonte processie van Echternach waarvan het einde maar niet in zicht komt. Toch is het de enige, moeizame weg naar maturiteit.

De discussiecultuur is ook niet zonder gevaar: het kan onoverbrugbare meningsverschillen aan het daglicht brengen en leiden tot breuken. Het zij zo: die meningsverschillen leven nu onderhuids en zorgen er voor dat de associatie nooit haar potentieel zal bereiken. ■

Meer artikels over management van associaties vindt u op <http://www.frahanblonde.com/ideas.php>