



“Karakteristiek voor leiders is een bijna paradoxale mix van hoffelijkheid, uitstraling van kracht, bescheidenheid en professionele vastberadenheid. 'It's lonely at the top...', zingt Randy Newman zeer toepasselijk!”

Katrijn van der Drift houdt zich al sinds 1993 bezig met de loopbanen van brandweerleiders. Bij de directie Brandweer en Rampenbestrijding van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties was zij MD-functionaris, waarna zij als pionier en bouwer van Management Development Brandweer (MDB) bij het brandweerveld bekend werd. In 2001 maakte zij de overstap naar het Nibra om 'aan de poort' management development op te pakken voor aspirant-brandweerofficieren. Vanuit de Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio's is zij nu volop bezig met leiderschapsontwikkeling.

In het kader van haar naderend pensioen en om haar enorme kennis van management development en leiderschap over te dragen en te delen hebben Katrijn en LMD-consultant Renée Oprel onderstaand interview gehouden.

Wie is Katrijn van der Drift?

Ik kies als invalshoek voor de beschrijving van wie ik ben de bekende vier quotiënten (Paulien Assink). Voor de FYSIEKE quotiënt geldt, dat ik gezond ben, 64 jaar oud en steeds bewust en consequent aan mijn conditie werk. Wat betreft de SPIRITUELE quotiënt ben ik in toenemende mate een spirituele zoeker en dat proces zal nooit stoppen. Voor de INTELLIGENTE quotiënt ben ik een analytisch en creatief denker, heb ik tevens een praktische intelligentie en heb ik gevoel voor stijl, identiteit en vorm. Tot slot geldt voor de EMOTIONELE quotiënt dat ik intuïtief, empathisch, voorkomend en contactueel ben. Wat ik uiteindelijk terughoor van mensen is dat ik gedreven, enthousiast, een pietje-precies, echt belangstellend, authentiek en open ben en dat ik goed en zonder oordeel kan luisteren.”

Kun je wat meer vertellen over jouw loopbaan?

“In 1982 heb ik een switch gemaakt in mijn loopbaan. In het begin van mijn carrière overheerste ratio mijn opleidingen en functies. In 1980 heb ik de overstap gemaakt naar de gemeente Rotterdam en kwam vanaf toen in een wereld terecht waar mensen en ontwikkeling centraal stonden in zowel mijn vervolgoopleidingen als verdere functies. Het relationele aspect in mij werd sterker ontwikkeld. Ik heb bij de gemeente Rotterdam als HR-adviseur gewerkt en ben daarna MD-functionaris bij de directie Brandweer en Rampenbestrijding van het ministerie van BZK geworden. Mijn kennismaking met de brandweer kwam in 1995, toen ik het Management Development Brandweer (MDB) bouwde. In 2001 heb ik de overstap naar het Nibra gemaakt om 'aan de poort' management development op te pakken voor aspirant-brandweerofficieren.

In mijn huidige functie bij de Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio's ben ik volop bezig met leiderschapsontwikkeling. Tevens ben ik trajectbegeleider van LMD-deelnemers. Daarnaast ben ik mijzelf altijd door blijven ontwikkelen. Naast mijn

functies volgde ik de studies organisatiekunde, opleidingskunde en veranderkunde, alsmede de opleiding NLP."

Welke gebeurtenissen hebben jou gevormd in je professionele ontwikkeling?

"Als ik terugblik op mijn loopbaan tot mijn 50e levensjaar, dan heb ik tijdens de decentralisatie van de gemeente Rotterdam heel veel kunnen leren. Zowel tijdens de dagelijkse gebeurtenissen als tijdens de vele trainingen die ik toen heb mogen volgen. Ook mijn studie opleidingskunde bij Kessels en Smit heeft mij veel inzichten gebracht, alsmede de trainingen over het werken met teamrollen (Belbin) en het enneagram. In de startfase van mijn loopbaan in HR heeft een aantal boeken, die eigenlijk nog steeds niet aan waarde heeft ingeboekt, mij mede gevormd. Zoals het boek van T. Gordon *Luisteren naar kinderen*, waaruit duidelijk blijkt dat er meer is dan ratio, een boek als *Ik ben OK, jij bent OK*, de boeken van Berne over transactionele analyse, maar ook het boek van B. Lievegoed over de levensfasen van de mens. Wat drijft iemand per levensfase, wat doet en denkt hij dan? Op basis van dit boek is het management development-beleid van het Ministerie van Landbouw destijds gebaseerd. Ze hebben daar een boekje over geschreven, dat echter minder concreet wordt vanaf het 45e levensjaar. Het is een aardig idee in mijn achterhoofd om in mijn volgende carrière het vervolg op dit boekje te schrijven, nadat ik voldoende afstand heb kunnen nemen van de afgelopen werkzame jaren."

Wat is de rode draad in jouw loopbaan (en wellicht ook privé leven)?

"De rode draad door mijn carrière is geweest om grip te krijgen op het fenomeen mens en om mijzelf zo goed mogelijk als instrument te begrijpen, te ontwikkelen en in te zetten."

En wat is de belangrijkste les die je geleerd hebt in je loopbaan?

"Dat zijn meerdere zaken geweest, onder andere dat het bij mensen altijd om aandacht gaat en dat je bepaalde fenomenen zich altijd weer ziet herhalen. Daarnaast geldt dat groei en ontwikkeling heel langzaam gaan en dat rendement op investeren daarin nauwelijks aantoonbaar is in één management development-cyclus; zeker niet op collectief niveau, maar soms wel op individueel niveau. Ook is een belangrijke les dat reflectie (en dus leervermogen in de zin van persoonlijke ontwikkeling) een weerbarstig en veel te weinig ontwikkeld vermogen is. En, last but not least, dat je zeer alert moet blijven op de nieuwste ontwikkelingen op het vakgebied. Door het volgen van boekpublicaties en wat de congresmarkt biedt. Je moet continu blijven investeren in jezelf als instrument van MD, steeds opnieuw dezelfde soort trainingen (kennis en persoonlijke ontwikkeling) volgen. Ook al zijn ze in een nieuw jasje gestoken, deze trainingen houden je voortdurend een spiegel voor. Ze dwingen je tot reflectie op je eigen handelen, op wie je bent en hoe je in de wereld staat. Je moet ervoor zorgen, dat je de ontwikkelingen in de markt vóór bent."

Als we nader inzoomen op Management Development, wat versta jij daar dan onder?

"Mijn jongste inzicht is dat het eigenlijk over Leadership Development zou moeten gaan: "Leadership Development is het systeem dat het mogelijk maakt dat een organisatie op elk moment kan beschikken over gekwalificeerd leiderschap op daarvoor aangewezen sleutelfuncties om het doel van die organisatie te (helpen) realiseren. Die sleutelfuncties bevinden zich op strategisch niveau en daar ligt dan ook het resultaatgebied van Leadership Development. Echter, Leadership Development neemt ook de onderliggende niveaus in beschouwing, omdat het een bron van recrutering voor sleutelfuncties is en om de visie op leiderschap diep in de organisatie te borgen.

In de praktijk betekent dit, dat Leadership Development het beïnvloeden van mensen in hun werksituatie inhoudt om het beste in hen naar boven te halen, hun

talenten ten volle te doen ontplooiën en last but not least: van toegevoegde waarde te laten zijn voor de organisatie. Het is een stuursysteem voor de supertop. Je zoekt de supertalenten die mogelijk in je raad van bestuur kunnen deelnemen. Je koestert deze talenten als een verstandige ouder en zet ze als het ware op kweek.”

Wat is nu eigenlijk de toegevoegde waarde van een Leadership Development-systeem?

“Een Leadership Development-systeem ondersteunt een organisatie om op de langere termijn maximaal te profiteren van haar talenten en kan daardoor haar kans op voortbestaan vergroten.”

Wanneer deed Leadership Development eigenlijk voor het eerst van zich spreken in de geschiedenis?

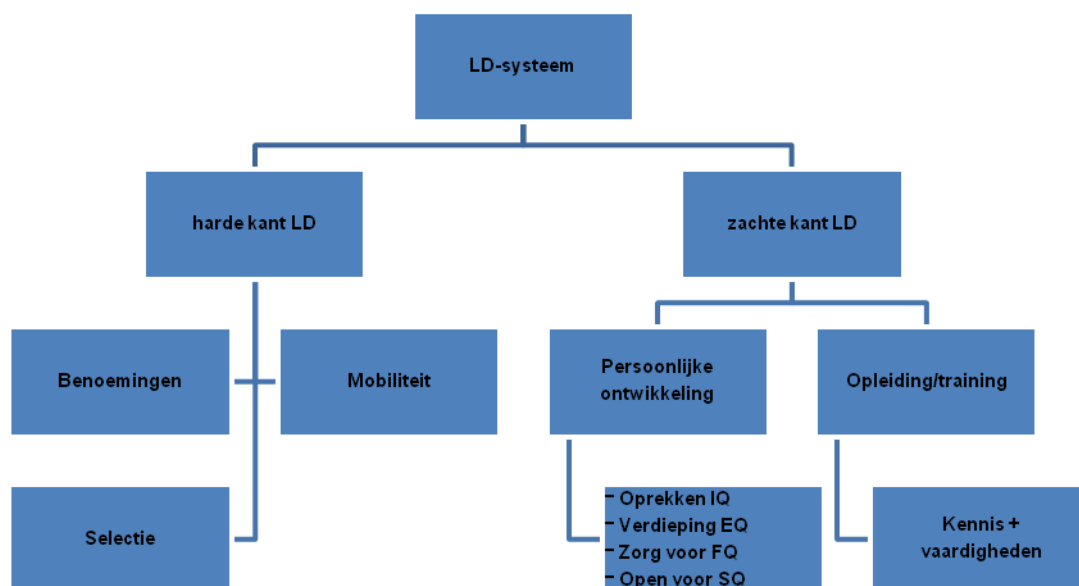
“Leadership Development is al terug te herleiden naar het oude China. Daar werden topambtenaren geselecteerd, opgeleid en uitgezonden naar alle delen van dat immense keizerrijk om te besturen en recht te spreken. Zij werden op hun beurt steeds weer beoordeeld op basis waarvan promotie plaatsvond. Je vindt het nu terug in multinationals (commerciële bedrijven), waar (gewild of ongewild) sprake was van life-time employment, maar ook bij de overheid zoals bij defensie, de voormalige PTT, de Algemene Bestuursdienst, bij de grote gemeenten en bij de politie (zowel landelijk als regionaal).”

Leadership Development krijgt bij de veiligheidsregio’s ook steeds meer aandacht, echter de veiligheidsregio’s zijn ook druk met allerlei andere ontwikkelingen. Wat is een absolute voorwaarde voor het opstarten van een succesvol Leadership Development?

“Commitment bij de top in de organisatie, geld en aandacht, volume en massa. Vooral dat laatste is belangrijk, anders kun je mensen geen ontwikkelmogelijkheden bieden.”

Kun je schetsen hoe een Leadership Development-systeem er idealiter uit zou moeten zien?

“Een Leadership Development-systeem kent twee kanten, namelijk de harde kant die zich bezig houdt met personeelsplanning en diagnostiek (omtrent iemands vermogens) en een zachte kant die om het ontwikkelen van de persoon gaat, die uiteindelijk de top- en sleutelfuncties beminst of gaat bemensen. In een grafiek ziet dat er als volgt uit:



Wat is de relatie tussen Human Resources en Leadership Development?

"Human Resources Management (HRM) en Leadership Development wortelen beide in hetzelfde mensbeeld en dezelfde kernwaarden en cultuur binnen de organisatie. Ze zijn beide door dezelfde organisatie context gebonden en bepaald. HRM en Leadership Development gaan beide over het Human Capital in de organisatie, dus het agogische domein; ze bedienen zich beide van gelijksoortig instrumentarium, bronnen en taal.

Maar, daar waar HRM zich hoofdzakelijk richt op het nu en de middellange termijn, heeft Leadership Development per definitie een lange termijn horizon. Leadership Development voorziet in behoeften in de verdere toekomst en de (soms) lange weg die nodig is om daarin te voorzien (organisatieontwikkeling en spotten/opkweken van talent). Dit impliceert dat de maatschappelijke en professionele oriëntatie van Leadership Development de grenzen van HRM overstijgt. HRM is meer met de status quo bezig en de instandhouding daarvan, terwijl Leadership Development per definitie gericht is op groei, ontwikkeling en leren.

Als je kijkt naar de positie die Leadership Development inneemt ten opzichte van HRM, dan is het denkbaar dat Leadership Development vanwege de specifieke vertrouwensrelatie als een aparte stafafdeling binnen de organisatie is gesitueerd, hoewel de wortels met HRM gemeenschappelijk blijven."

Bij een Leadership Development-afdeling hoort idealiter een Leadership Development-adviseur. Wat is in jouw ogen de taak van een dergelijke adviseur?

"Een Leadership Development-adviseur geeft vorm en inhoud aan een Leadership Development-systeem en heeft een taak als regisseur en begeleider. Selecteren, trainen en begeleiden in mobiliteit kan een deeltaak zijn en hangt af van hoe het systeem is ingericht."

Wat voor kwaliteiten moet volgens jou een Leadership Development-adviseur in huis hebben om zijn functie goed te kunnen uitoefenen?

"Hij moet bovenal om mensen geven. Hij moet van vele markten thuis zijn en breed ontwikkeld zijn. Zo moet hij naar de mens achter de psychologische rapporten kijken en hem aandacht geven. Hij moet met hem praten op een coachende manier en verstand hebben van hoe mensen zich ontwikkelen. Hij moet (psychologisch) inzicht hebben in (het gedrag van) de mens, ontwikkelkansen kunnen inschatten en daarover realistisch en creatief advies kunnen geven. Hij moet dat advies ook goed kunnen opschrijven. Daarnaast moet hij de organisatie en de heersende cultuur goed kennen en het Leadership Development systeem levend en up-to-date houden. Hij moet een gesprekspartner zijn voor de systeemverantwoordelijken. Hij moet een gerijpte persoonlijkheid zijn, die in goed contact is met zichzelf (hoofd/hart, gevoel, geaard) en met humor naar zijn eigen ego kan kijken."

Leadership Development richt zich voornamelijk op leidinggevende functies. Wat is voor jou leiderschap?

"Dat kan ik niet in één volzin zeggen. Leiderschap is een abstractie en wordt bepaald door de persoon(lijkheid) van de leiders, hun kennis en gedrag, de cultuur waarin zij wortelen en de organisatie (omgeving) waar zij werken. HET leiderschap bestaat eigenlijk niet; het is niet eenduidig. Als je kijkt naar wat grote leiders groot maakt, dan kom je gauw in een opsomming van kenmerken, waarbij taal beperkend kan werken en je die leiders te kort doet. Intelligent zijn ze allemaal, ze hebben weinig last van hun ego, hebben visie en zijn dienstbaar. Ze bereiken resultaten, hebben lef en nemen beslissingen op het juiste moment, dwingen op natuurlijke wijze respect af door hun ZIJN en worden ervaren als rolmodel. Deze opsomming is echter niet limitatief."

Wat is de relatie tussen Leadership Development en leiderschap?

"Die relatie is tweërlei. Leadership Development is een middel binnen 'leiderschap' (als abstractie) om mensen te ondersteunen in hun ontwikkeling als (toekomstig)

leider. Daarnaast doet Leadership Development mee in de dialoog over het invullen van leiderschap. Leadership Development heeft verstand van leiders, het begeleidt immers mensen naar de top en doet dit zowel vanuit een mens- en ontwikkelingsgerichte expertise als vanuit een organisatiegericht perspectief. Voor het ontwikkelen en onderhouden van een visie op leiderschap is professionele Leadership Development-kennis en feeling met de organisatie en de beroepsopgave nodig.”

Welke trends in Leadership Development heb je geconstateerd in jouw carrière?

“Ten eerste dat we de fase van Management Development gepasseerd zijn en overgegaan zijn op Leadership Development. Verder valt op dat Leadership Development-systemen cyclisch zijn over een periode van vijf – zeven jaar, maar dat het doel altijd gelijk blijft. Daarnaast zie je door de jaren heen een verschuiving van aandacht voor mentale kwalificaties naar ook de meer emotionele en fysieke componenten. Meer aandacht dus voor EQ en FQ. Bovendien gaat de aandacht van louter naar het individu nu ook meer naar het collectief en het systeem. Ook doet men een stap van in hoofdzaak op mobiliteit gerichte aandacht naar aandacht en acties gericht op persoonlijke ontwikkeling. Overigens is naar mijn mening mobiliteit een zeer krachtige ontwikkelingsactie! Het wordt steeds meer maatwerk. Tot slot verschuift de verantwoordelijkheid. Niet Leadership Development is verantwoordelijk, maar de werkgever en het individu zelf. Leadership Development faciliteert!”

Je zei dat Leadership Development-systemen cyclisch zijn, welke systemen kende de brandweer de afgelopen tien tot vijftien jaar?

“Dit waren twee systemen, namelijk het Management Development Brandweer (1995 - 2002) (BZK + VNG) en LMD brandweer (2003 - heden) (BZK). We staan nu aan de vooravond van weer een derde systeem.”

Leadership Development staat momenteel niet hoog op de prioriteitenlijst binnen de brandweer en de veiligheidsregio's. Waarom niet?

“Men zit in een overlevingsmodus. Er zijn bezuinigingen en bovendien wordt er gereorganiseerd en geregionaliseerd, dus heeft de harde HRM-kant logischerwijs prioriteit.”

Waarom is het voor brandweer en veiligheidsregio's WEL belangrijk om een goed Leadership Development-systeem te hebben? Welke problemen voorzie je anders?

“De kans is groot dat iedere veiligheidsregio dadelijk zelf het wiel steeds opnieuw wil uitvinden, omdat er geen eigenaarschap of verantwoordelijkheid is voor het geheel. Daarnaast is er het verlies van reeds geïnvesteerd kapitaal (geld, inspanning en opgebouwde kennis) en het verlies van gerichte aandacht voor kwaliteit in management en leiderschap.”

Tot slot; heb je leestips voor een (aankomend) Leadership Development-adviseur?

Leestips:

- T. Gordon – Luisteren naar kinderen
- B. Lievegoed – Levensloop van de mens
- L. Peter – Peter's principles
- T. Harris – Ik ben OK, jij bent OK
- E. Berne – Mens erger je niet
- P. Watzlawick – Het kan anders
- D. Goleman – Emotionele Intelligentie
- S. Spencer en J. Adams - Op stroom van verandering
- E. Fromm – Angst voor vrijheid
- D. Offman – Kernkwaliteiten

L. Derks – Sociale Denkpatronen (NLP)
R. Rohr – Enneagram
P. Assink – Uit het Harnas
M. de Vries – De hele Olifant
E. Tolle – Een nieuwe aarde
P. Senge e.a. – Presence
J. Collins – Good to Great
A. Mendell – Zo denken mannen, de 7 grondregels voor succes in een mannenwereld
K. Ramaker - Het projectie mechanisme
R. Quinn - De brug bouwen terwijl je erover loopt
A. Tros - Leiderschap door (zelf)coaching
P. Merry – Evolutionair leiderschap

Tot slot voor fijnproevers:

K. Wilber – Zonder grenzen

K. Wilber – Integrale visie op het leven, God, het universum en alles

Op 1 oktober 2011 neemt Katrijn afscheid van het NIFV en de Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio's. Haar rol als trajectbegeleider blijft zij na haar vertrek vervullen.