

INTERVIEW

Frank Robben
(Kruispuntbank
Sociale Zekerheid)

Luisteren is
een manier
*van kennis
opbouwen.*

LEIDERSFIGUUR METPASSIE

Wie op zijn 29ste administrateur-generaal wordt bij de overheid, moet wel een geboren leidersfiguur zijn. Frank Robben staat inmiddels aan het hoofd van zo'n 1800 mensen bij drie verschillende organisaties. De concepten van de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid en het eHealth-platform heeft hij zelf bedacht en uitgewerkt. De geknipte man voor een gesprek over leiderschap.

TEKST: *Klaar De Groot*

Leiding geven zit u blijkbaar in het bloed. Vanwaar komt die gedrevenheid?

FRANK ROBBEN: "Leiderschap moet je inderdaad in je hebben. De gedrevenheid heeft te maken met de waarden waar je achter staat. Ikzelf werk voor maatschappelijk gedreven projecten: sociale rechten zoveel mogelijk automatisch toekennen met een minimum aan formaliteiten voor de mensen, of zorgen dat door een veilige gegevensuitwisseling de kwaliteit van de gezondheidszorg voor de patiënt verhoogt. Ik wil steeds opnieuw ondernemen, maar ik weet niet of ik dezelfde motivatie zou kunnen opbrengen in de zuivere privésector, waar het uiteindelijke doel toch is om winst te maken voor de aandeelhouders."

Denkt u dat die passie typerend is voor echte leidersfiguren?

FRANK ROBBEN: "Ja, want je kan alleen medestanders hebben als mensen merken dat je gelooft in hetgeen je doet. Alleen dan is authentiek leiderschap mogelijk. Door zelf gepassioneerd te zijn, krijg je automatisch partners - mensen die mee willen bouwen aan het verwezenlijken van ideeën omdat ze erin geloven. Als je geen mensen hebt die je uit eigen beweging willen steunen, dan is er volgens mij geen sprake van echt leiderschap. Je passie houdt je in beweging, ook bij weerstand, tegenslag, angst of onzekerheid. Het is de emotionele kant van leiderschap. Daarnaast heeft een leider natuurlijk ook een systeemrol: hij moet resultaten opvolgen, het managementsysteem van de organisatie ontwikkelen en verbeteren, risico's identificeren en beheren in alle processen, en de mogelijkheden van de organisatie begrijpen en ontwikkelen."

“Het verschil tussen leiderschap en management: *als manager krijg je opdrachten, doelstellingen en middelen, als leider ontwikkel je zelf ideeën* zonder dat je dat wordt gevraagd.”

En toch bestaan er heel wat verschillende soorten leidersfiguren...

FRANK ROBBERN: “Natuurlijk heeft iedereen zijn eigen stijl. Zo beschouw ik mezelf als een non-conformist. Protocol is niet aan mij besteed. Net als iedereen heb ik wel rolmodellen, maar het blijft toch altijd je eigen weg zoeken langs onbetreden paden. Als 24-jarige heb ik bij Jean-Luc Dehaene geleerd wat netwerken is, en hoe je een visie ontwikkelt. Ook Frank Vandembroucke, Luc Van den Bossche en nu Laurette Onkelinx, gaven en geven mij de ruimte om eigen ideeën uit te werken. Dat laatste is voor mij het verschil tussen leiderschap en management: als manager krijg je opdrachten, doelstellingen en middelen om die doelstellingen te bereiken, maar als leider ontwikkel je zelf ideeën zonder dat dat binnen je functie wordt gevraagd. Je durft buiten de vertrouwde en de zekerheid van het vaste kader te treden. Zo heb ik het altijd gedaan.”

Is het daardoor dat u nu in drie verschillende organisaties actief bent?

FRANK ROBBERN: “Ik ben eigenlijk van het een in het ander gerold. Daardoor kan ik mezelf omschrijven als een ‘serial entrepreneur’ in de publieke sector. In de praktijk heb ik altijd vanuit mijn buikgevoel en mijn motivatie gewerkt, maar toen ik onlangs een presentatie over leiderschap mocht geven, ontdekte een van mijn medewerkers het ‘Nexus-model’, beschreven in de MIT Sloan Management Review, en dat blijkt goed bij mijn stijl van leiderschap te passen. Ik heb vaak gewerkt in een versnipperde, onstabiele omgeving waarbij mensen moesten samenwerken die gewend waren om heel geïsoleerd, vanuit hun eigen ‘koninkrijkje’ te opereren. Bij de instellingen voor de sociale zekerheid was dat het geval, en nu ook bij artsen, apothekers en anderen die ik moet proberen samen te brengen binnen het eHealth-platform.”

Hoe doet u dat dan precies, om mensen zo ver te krijgen dat ze buiten hun eigen eilandje treden?

FRANK ROBBERN: “Ik heb ervaren dat je mensen bij de aanvang van zo’n vernieuwingsproject eerst moet geruststellen, want velen zijn bang van veranderingen. Ik verzeker hen dus dat ik hen absoluut niets afneem: ze raken hun werk niet kwijt, en ze houden hun gegevens en hun therapeutische vrijheid. In een tweede fase moet je het respect winnen van de mensen met wie je werkt. Je gaat met hen praten, je overlegt met hen. Aansluitend daarbij - in de 3e fase - leg je echt menselijke contacten en bouw je vertrouwen op. Een vierde fase is het smeden van een ‘community’: mensen samenbrengen, mobiliseren, teams oprichten, zodat je niet langer voortdurend heen en weer moet pendelen om bruggen te slaan. Heel belangrijk is dat je daarna win-winsituaties creëert. Iedereen die mee-

INTERVIEW
Frank Robben



HDS

Frank Robben (50) studeerde in 1984 af aan de K.U.Leuven als licentiaat in de rechten. Hij specialiseerde zich in rechtsinformatica en sociale zekerheid, volgde een bijkomende opleiding in computer auditing en behaalde een postgraduaat in de bedrijfskunde. Sinds 1991 is Robben administrateur-generaal van de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid, een openbare instelling die hij heeft geconcipeerd en opgericht. In 2007 vroeg de Belgische regering hem om het eHealth-platform te concipiëren. Sedert 2008 is hij er administrateur-generaal. Frank Robben is daarnaast strategisch adviseur bij Fedict, de overheidsdienst verantwoordelijk voor de uitbouw en de coördinatie van eGovernment bij de Belgische federale overheid. De ‘Vlaams overheidsmanager 2005’ is ook gedelegeerd bestuurder van de Smals, de voornaamste ICT-dienstverlener in de Belgische socialezekerheidssector. Hij is tot slot medestichter van en onderzoeker aan het ICRI (Interdisciplinair Centrum voor Recht en Informatica) van de K.U.Leuven.

werkt aan de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid ondervindt de voordelen van het netwerk, zodat ze gestimuleerd worden om elkaar te helpen door informatie te delen. Hetzelfde geldt voor het eHealth-platform. Als iedereen baat heeft bij een project, zijn grote hervormin-

FRANK ROBZEN: “Dat is zeker zo, ook al heb ik met mijn naaste medewerkers een hechte band. Ik heb vroeger ook nooit geleerd hoe je het best met medewerkers omgaat. Ik denk dat ik er door mijn eigen gedrevenheid jarenlang een eerder autoritaire, instruerende aanpak



gen mogelijk – hervormingen die de grenzen van de organisatie overschrijden. Je krijgt namelijk medestanders buiten de eigen structuur. Op die manier vergroot ook je persoonlijke invloed – een woord dat ik liever gebruik dan ‘macht’. Het is de grondstof die je nodig hebt om veranderingen door te voeren en zaken gedaan te krijgen. Die medestanders komen ook zelf met initiatieven en dat is prima, want als leider hoef je niet noodzakelijk alles zelf in gang te zetten. Het gaat er meer om dat je mogelijkheden zaait. Door op die manier te werk te gaan, heb ik nu heel veel impact. Dat heb ik trouwens geleerd bij de echte staatslui voor wie ik heb gewerkt.”

U werkt altijd in heel complexe projecten. Hoe vindt u bij de start de juiste medewerkers die u daarin willen en kunnen ondersteunen?

FRANK ROBZEN: “Het belangrijkste is dat een visie duidelijk en wervend is, zodat alle neuzen in dezelfde richting staan. Dat betekent ook dat je authentiek en niet langdradig bent. Voor de Kruispuntbank hebben we een visie uitgeschreven op niet meer dan een tiental bladzijden. Het document ging in de eerste plaats over het ‘wat’ en niet over het ‘hoe’. Het kan nog korter: mijn visie op het eHealth-platform staat op een halve bladzijde! Wanneer het concept er is, voel je al snel wie achter die visie staat. Die mensen geef je dan veel verantwoordelijkheid en ruimte in de manier waarop ze hun werk organiseren. Je moet er natuurlijk wel voor hen zijn wanneer ze klem zitten.”

Met 1800 medewerkers is het onmogelijk om iedereen bij het handje te nemen. Bestaat dan niet het risico dat u afstandelijk en autoritair met mensen omgaat?

“Als je geen mensen hebt die je *uit eigen beweging willen steunen*, dan is er volgens mij geen sprake van echt leiderschap.”

op nahield. Door sterk te sturen en te structureren gaan zaken snel vooruit, maar het heeft ook een aantal nadelen. Goede medestanders krijgen het zwaar of haken zelfs af. Het zet weinig aan tot eigen initiatief en tegenspraak, waardoor kansen blijven liggen. Er wordt recht op doel afgegaan, en voor nuttige bijstellingen is er soms te weinig plaats. Daarom ben ik op zoek gegaan om mijn vaardigheden te verbreden en mijn sterktes te combineren met een meer coachende stijl. Ik volg nu een opleiding tot ‘personal coach’, waarbij ik een aantal interessante inzichten krijg aangereikt. Bij een coachende stijl zeg je mensen niet wat ze moeten doen maar laat je het meer uit hen zelf komen. Je doet hen nadenken over wat ze willen realiseren, wat ze al hebben verwezenlijkt en wat zij concreet nog willen doen. Door mensen daarvan bewust te maken en ook de consequenties te laten dragen van wat ze doen, zijn ze veel meer gemotiveerd om initiatief te nemen. Natuurlijk moeten die initiatieven wel passen in het grotere geheel. Als organisatie moet je zelf je doelstellingen vastleggen en ervoor zorgen dat iedereen daarnaar streeft. In ieder geval haal je met een coachende stijl het beste in mensen naar boven. Als medewerkers zich beter en gelukkiger voelen, kan je ook als organisatie meer bereiken. Het gaat er ook om dat je een positieve sfeer creëert op de werkvloer. Het is noodzakelijk dat mensen zich goed voelen in hun job, positieve

“Je kan maar medestanders hebben als mensen merken dat je gelooft in wat je doet. Alleen dan is authentiek leiderschap mogelijk.”

feedback krijgen en trots kunnen zijn op wat ze doen, want anders riskeer je dat je beste mensen opstappen.”

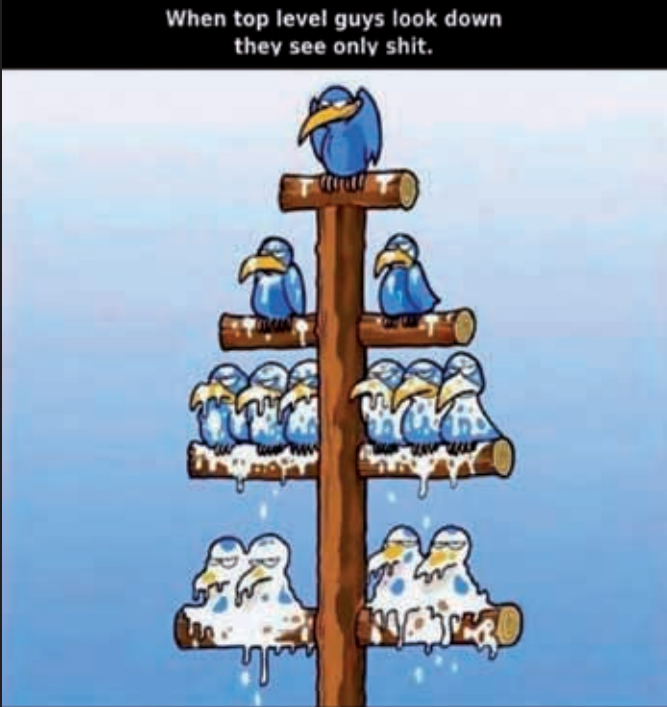
Wat is in uw ervaring de rol van hr bij de overheid?

FRANK ROBBERN: “Ikzelf kijk bij aanwervingen altijd meer naar de motivatie en het potentieel van de kandidaten dan naar wat ze al kennen. De overheid betaalt niet de hoogste lonen in de markt, dus je trekt doorgaans geen medewerkers aan die voor het grote geld gaan maar wel mensen die hun werk met passie willen doen. Ik vind het ook mooi om medewerkers boven zichzelf te laten uitstijgen, het potentieel eruit te halen. Soms zitten mensen nu eenmaal vast in een bepaalde situatie, vaak uit gebrek aan zelfvertrouwen of aan kansen. Zo

heeft een Vietnamese politieke vluchteling die een echte techneut was, hier een mooie carrière gemaakt.”

En uw eigen carrière, hoe zit het daar nu mee?

FRANK ROBBERN: “Ik voel me goed in mijn jobs, waarin ik nog steeds veel nieuwe maatschappelijk relevante zaken kan realiseren. Vooral in eHealth is er nog enorm veel nieuwe toegevoegde waarde te creëren. We zijn bijvoorbeeld nog ver weg van een situatie waarbij elke zorgverlener bij elk contact met de patiënt, waar zij zich ook bevinden, een geïntegreerde elektronische toegang kan hebben tot alle relevante patiëntgegevens. Vroeger had ik de neiging om alle problemen op mijn schouders te nemen. Dat werd op een bepaald moment te veel. Door medewerkers meer verantwoordelijkheid te laten nemen, heb ik nog meer tijd om te studeren en na te denken over nieuwe mogelijkheden. Hoewel... op je 50ste verander je je gewoonten niet in een handomdraai. Maar ik ben van plan om te blijven zoeken naar de beste manier om zaken in team te realiseren. Ik wil medewerkers helpen om te geloven dat ze deel zijn van iets groters dan hun dagelijks werk. Ik wil verder ondernemen en ik hoop er zeker nog in te slagen om sommige ideeën ook op internationaal vlak doorgang te laten vinden.” **HR**



When top level guys look down they see only shit.

When bottom level guys look up they see only assholes.

LEIDERSCHAP IN DE PUBLIEKE SECTOR

Koen Marichal, directeur Future Leadership Initiative (AMS), sprak eveneens tijdens de trefdag van HR-Public waarop ook Frank Robben aanwezig was (zie interview hiervoor). Hij brak een lans voor vrijer denken omtrent leiderschap, voorbij ingewikkelde modellen of het klassieke meten en (misschien) weten. Want ondanks deze instrumenten blijven de resultaten soms vaag. Goed leiderschap heeft doorgaans veel te maken met het actief beïnvloeden van cultuur en waarden. Een eenvoudige oefening is dit echter niet. Dat was heel goed te merken bij de b-Post-case waarbij de nadruk gelegd werd op een holistische aanpak van processen, trainingen en zelfs virale tussenschikkomsten. “Op een dag droeg Johnny Thys geen das meer en twee weken later droeg niemand nog een das.” De vraag kan inderdaad gesteld worden of het hier niet om gehoorzaam leiderschap gaat dan om inspirerend leiderschap.

Fons Leroy maakte ook een opgemerkte passage tijdens de Trefdag. De baas van de VDAB is altijd goed voor een karaktervolle presentatie. Deze keer wees hij graag op het belang van leiderschap vanuit een sociaal-economisch perspectief. “Door welke bril kijk je”, vroeg hij zich af. Met meteen een pittige quote erbij: “When top level guys look down they see only shit. When bottom level guys look up they see only assholes.” Bij de VDAB gaat het anders. Leiderschap bij de VDAB vertrekt vanuit zelfkennis, passie en talent, het team en ondernemingslust, goede coaching en netwerken. VDAB kwam hiertoe door goed te luisteren naar de verschillende stakeholders, maar vooral naar de medewerker. (MDJ)