



Gerritjan van Luin

Gerritjan van Luin is zelfstandig coach en adviseur, en oud-redacteur van De Nieuwe Meso.

E-mail: gvluin@gmail.com

Hartger Wassink (2022).

Er zijn als leider & Leider zijn in dialoog: praktijkboek. Kloosterhof.

'Ik heb een boekje gelezen waarvan ik vind dat elke schoolleider en bestuurder het zou moeten lezen', schreef ik in 2018 in de bespreking van *Er zijn als leider* van Hartger Wassink.

Voor wie deze aanbeveling nog niet ter harte heeft genomen: die tekst is opnieuw gepubliceerd. Maar nu als onderdeel van een 'dubbelboek', dat ook *Leider zijn in dialoog* bevat, dat Wassink schreef als reactie op vragen

over praktische tips rond de ideeën uit dat eerste werk. Eerst maar even het geheugen opruimen. Wassink schreef *Er zijn als leider* omdat hij niet tegen in veel boeken over de complexiteit van leidinggeven niet uit de weg gaat. Die complexiteit kwam hij niet tegen in veel boeken over leiderschap, die 'een bepaald ideaal qua gedrag of houding voorspiegelen, die je zou moeten aannemen of de soort organisatie die je zou moeten creëren'. Om zo succesvol te zijn: 'de beste, de grootste, de rijkste, de slimste, enz.'. Maar, zo stelt, Wassink, het gaat niet om winnen of de beste zijn, maar om het goed met elkaar te hebben, 'je verbonden voelen in de gezamenlijke "bedoeling" van de organisatie'. Eigenlijk weten we dat wel, maar nogal eens 'maken leiders keuzes waarmee ze wegraken van die kern'. Bijvoorbeeld door werk te stoppen in (nog meer) systemen, regels en structuren of de veilige plek in de hiërarchie in de organisatiehark op te zoeken. Chris Argyris zou zeggen: door de hoge grond (*high hard ground*) op te zoeken. Maar 'er' zijn als leider is je juist begeven in de moerassige laaglanden (*swampy lowlands*) waar het spannend is. Waar de leider, zoals Wassink schrijft, de moed moet hebben om vast te stellen dat een bepaalde werkwijze niet deugt en het initiatief moet nemen om 'de bedoeling van de organisatie open-nieuw te interpreteren'.

In die moerassige laaglanden toont zich de complexiteit van het mens-zijn en de menselijke interactie zich ten volle in alle onvoorspelbaarheid. Je dit realiseren vraagt van leiders oprechte nieuwsgierigheid, alertheid op mogelijkheden tot verbinden, de kunst van het voeren van de dialoog, de bereidheid om verantwoording af te leggen over gemaakte keuzes en oog hebben voor de behoefte die ieder mens heeft aan erkenning. Dat ze 'er' zijn dus. Je steeds bewust zijn van de omgeving waarin je je met anderen bevindt, je verbonden weten met de wereld en van de opdracht die je daar bent, je steeds realiseren waar je bent en hoe je daar bent, noemt Wassink 'een volwassen idee van leiderschap'. Het is niet iets dat iemand ooit kan bereiken, maar eerder te beschouwen is als een streven. 'Iedere keer gaat het om het reflecteren op het verschil tussen hoe je wilt zijn en hoe je jezelf toont op dat moment. Dat vraagt creativiteit en moed.'

Wassink laat in de twaalf hoofdstukken van *Er zijn als leider* prachtig de rijkdom - de moeite en de voldoening - van dat 'zompige' leiderschap zien. En vooral het belang ervan. We leven niet in een ideale wereld en precies daarom is weten waar je bent en wat dit van je vraagt zo belangrijk: er staat iets op het spel. Daarover geeft Wassink in *© zijn als leider* volop stof tot nadenken. Maar er is meer. Met de aanvulling van *Leider zijn in dialoog* komt er een flinke verzameling werkvormen mee: stof tot doen dus.

Leider zijn in dialoog

Goed beschouwd, zo schrijft Wassink, is elke manier van werken waarvoor we een routine hebben bedacht, een werkvorm. Denk maar aan vergaderen, met een agenda en een voorzitter. Maar soms is het nodig om zo'n werkwijze die ooit het handigste leek om te volgen, te herzien. En wie zou daar (in elk geval) het initiatief voor moeten nemen? Precies, de leider. Niet alleen daarom past die verzameling werkvormen zo mooi bij *Er zijn als leider*. Net zoals het daarin gaat over leiderschap dat je je toe-eigent (jouw leiderschap in die situatie op dat moment), moet de lezer zich ook de verzameling werkvormen toe-eigenen, 'een beetje van jezelf maken voordat ze goed gaan werken'. En net zoals goed leiderschap gebaat is bij zorgvuldigheid, 'luistert het nauw hoe je een werkvorm gebruikt. Omdat je nooit precies kunt voorspellen wat er gebeurt, is er een houvast nodig: de vorm'.

Er zijn in dit deel van het dubbelboek werkvormen te vinden die betrekking hebben op de persoon van de leider (jezelf beter leren kennen), de organisatie (het verbeteren van verbindingen) en de interacties (het verdiepen van onderlinge communicatie).

De werkvormen beogen 'de veelzijdigheid en diversiteit van mensen' naar voren te brengen. Of het fictieve verhaal van een startende bestuurder dat Wassink als een rode draad door de beschrijving van de werkvormen rijgt, nodig was geweest, vraag ik me af. De werkvormen zijn op zich helder genoeg. En uitdagend. Omdat ze niet alledaags zijn is er wel wat moed voor nodig om ze te gaan gebruiken. Maar dat dit bij leiderschap hoort was de lezer van *Er zijn als leider* eerder al wel duidelijk geworden. ■