

Boeken



Hoe kun je er zijn als leider?

Ik zit met een dilemma. Ik heb een boekje gelezen waarvan ik vind dat elke schoolleider en bestuurder het zou moeten lezen. Niet omdat het zo lekker wegleest en je het in een paar uur uit hebt, maar omdat het over een wezenlijk aspect van leiderschap gaat: jezelf! Maar het is geschreven door een oud-redacteur van ons blad en wordt uitgegeven door onze uitgever. Hoe geloofwaardig kan een loftuiterige bespreking dan zijn? Schrijven of niet schrijven? Ik waag het er maar op.

Hartger Wassink schreef zijn boekje (op kleiner dan A5-formaat; 106 pagina's), omdat hij genoeg had van al die boeken over leiderschap die bepleiten dat jij en je organisatie succesvol moeten zijn: de beste, de grootste, de slimste, enzovoort. Maar "veel wat we echt belangrijk vinden heeft niet te maken met 'succes', maar hoe we met elkaar omgaan." En als deel van dat 'we' heeft de leider een belangrijke plek, waarbij het, zo stelt

Wassink, niet gaat om *wie* of *wat* je bent, maar om *hoe* je er bent en *waar* je bent. "Ben je er helemaal in het contact met de ander, niet alleen lijfelijk, maar ook met je aandacht, je hart en je ziel? Ben je je bewust van de omgeving waarin jullie je bevinden en de manier waarop je samen verbonden bent met de wereld die jullie omringt? En wat doe je met wat zich vervolgens in dit contact aandient?"

Dit "volwassen idee" van leiderschap, zoals Wassink dat noemt, gaat over verbinding maken, over dienstbaar zijn aan de mensen met wie je werkt en aan het gezamenlijke doel dat de mensen in de organisatie voor ogen hebben. Omdat mensen "paradoxale wezens zijn die zonder veel moeite tegenstrijdige standpunten kunnen innemen", is dat helemaal niet eenvoudig. Sommige bazen gaan de ontmoeting dan ook liever uit de weg en zoeken de 'veilige' plek van de hiërarchie in de organisatiehark op. Maar daarmee plaatsen ze zich buiten de organisatie, waar hen niet veel rest dan roepen ("Jullie moeten...") of klagen ("Ze willen niet"). Wassink's boekje is vooral te lezen als een waarschuwing tegen deze vlucht.

Juist vanwege de complexiteit van mensen en van menselijke interactie, en vanwege de verantwoordelijkheid die je hebt als leider voor het geheel, behoort je er te zijn, midden in de - en niet *jouw* - organisatie.

Wassink maakt een interessant onderscheid rond verantwoordelijkheid: je bent aansprakelijk en je wilt aanspreekbaar zijn. Aansprakelijk ben je voor wat formeel over je taak is vastgelegd; je laat zien dat je volgens de afspraken hebt gehandeld en geen fouten hebt gemaakt. Aanspreekbaar-

heid gaat over heel wat anders, over wat niet is vastgelegd, “over het verhaal dat je te vertellen hebt, het verschil dat je wilt maken met je inzet voor deze organisatie.” Gezag krijg je als je – ook als niemand daar om vraagt – verantwoording aflegt over de keuzes die je daarbij gemaakt hebt. Naast de moed om daarin kwetsbaar te durven zijn, vraagt dit van de leider ook de kunst van het voeren van dialogen: het inzetten van “de ongelijkwaardige macht die je hebt om gelijkwaardige gesprekken te organiseren”, waarbij mensen uit oprechte nieuwsgierigheid worden uitgenodigd hun verhaal te vertellen, met hun perspectief en beleving. En in dat vertellen van verhalen samen op zoek gaan naar de aansluiting bij de bedoeling van de organisatie.

Oprechte nieuwsgierigheid. Veel hardnekkige, schijnbaar onoplosbare problemen, zo schrijft Wassink, gaan over erkenning – “Als je niet weet waar het over gaat, gaat het over erkenning” – of eerder, over het niet krijgen ervan. Als je je dit realiseert, kun je herstellen en vooropgaan in aandacht geven.

Daadkracht en grenzen stellen

Vraagt leiderschap niet ook daadkracht en grenzen stellen, zoals Arvid Buit en Martin Appelo in hun recente boek *Red de alfawolf: Zachte leiders maken stinkende wonden benadrukken?* Naar hun idee is een herwaardering nodig van de leider die zijn kop boven het maaiveld uitsteekt, daadkrachtig is en scherpe grenzen stelt, nu het in deze tijd vooral over verbindend en dienend leiderschap lijkt te gaan. De alfawolf-in-de-leider brengt de broodnodige ‘alерtheid’ in, die hem in staat stelt om vroegtijdig vast te stellen of er dreiging is, of afstand nodig is, of dat juist erbovenop zitten

noodzakelijk is. (De auteurs vinden trouwens dat alertheid maar een van de vier aspecten van goed leiderschap is.)

Wassink schrijft niet veel over dreiging en daadkracht. Dat laatste alleen als hij het heeft over de noodzaak om soms je macht in te zetten om afscheid te nemen van mensen die niet meer in de organisatie passen. Hij schrijft wel veel over alertheid; niet vanuit de beduchtheid op gevaar, maar gericht op het steeds gezamenlijk verbinden – ik gebruik het woord toch maar – aan de bedoeling van de organisatie. Dit ziet hij als de kernopdracht van de leider. En daar heeft hij een mooi, ‘managementjargonloos’ boekje over geschreven.

Nu kan het zijn dat je vindt dat leiderschap toch vooral gaat over dingen regelen, zaken voor elkaar krijgen, mensen aanspreken en meetbare resultaten behalen. Is het dan niet aardig om een boekje te lezen dat daar niet de nadruk op legt en een andere dimensie van leiderschap bespreekt? Wie weet...

Ook tegen hen, voor wie het bovenstaande allemaal niet zo nieuw klinkt, zou ik zeggen, ga er toch een avond voor zitten. Wie weet...

Gerritjan van Luin

Gelezen:

- Wassink, H. (2018). *® zijn als leider*. Neer: Kloosterhof.