

Leiderschap: 'Op het veld wordt bepaald wat de leiding moet doen'

Goed leiderschap zorgt voor tweerichtingsverkeer. Dat wil zeggen dat goed gekeken en geluisterd wordt naar de praktijk in de klas (invloed naar boven) en dat er een duidelijk verhaal wordt verteld over de richting die de leiding voorstaat (invloed naar beneden).

In een krachtig team met krachtig leiderschap vertoont iederéén leiderschap als de situatie daarom vraagt. Er is daar sprake van een vorm van 'meervoudig leiderschap'. Dat geldt in operatiekamers, waar de ongenaakbare chirurg allang heeft plaatsgemaakt voor een team van chirurgen, anesthesisten en operatieassistenten die elkaar altijd ruim voorafgaand aan een operatie treffen. Dit geldt ook in de cockpit van een vliegtuig: niemand heeft in zijn eentje de beste oplossing paraat. De beste oplossing ontstaat door de samenwerking van alle betrokken professionals. Alle direct betrokkenen hebben, ook in deze contexten, de ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen en te handelen als dat nodig is. Ze hoeven niet te wachten op toestemming van de chirurg die formeel gezien de leider is. In levensbedreigende situaties is daar geen tijd voor en moet je kunnen vertrouwen op leiderschap van iedereen.

"In een krachtig team met krachtig leiderschap vertoont iederéén leiderschap als de situatie daarom vraagt. Er is daar sprake van een vorm van 'meervoudig leiderschap'."

Leiderschap en de omgekeerde piramide

Praktijkervaring met een grote school in het noorden van het land, een van de scholen van bestuurder Theo, laat zien hoe een vorm van 'meervoudig leiderschap' kan werken. De Raad van toezicht was de strubbelingen op de school zat en eiste van Theo dat hij orde op zaken zou stellen. Voor een persoon moest een traject naar ontslag worden ingezet en met betrekking tot de andere mt-leden van de school werd hij gesommeerd de problemen op te lossen. 'En graag een beetje snel'. Theo toonde de kracht om daartegen in verweer te gaan en een, in zijn ogen, meer perspectiefrijke route te gaan. Theo was ervan overtuigd dat iedereen van origine zijn vak goed wil doen: leerkrachten willen goede leerkrachten zijn, directeuren goede directeuren en mt-leden goede mt-leden. Bovendien wilde Theo de mensen aanspreken op hun vakmanschap. Vanuit deze houding



kregen de gesprekken een constructief karakter en namen mensen hun verantwoordelijkheid. Twee mensen trokken de conclusie op zoek te gaan naar een andere werkplek en de anderen besloten de dingen te doen die nodig bleken op school. Theo heeft als het ware de hiërarchiepiramide omgekeerd. Hij en de mensen in de school kennen de context en de strubbelingen die ze hebben veroorzaakt. Daar zit dus de meest relevante kennis. De top, in dit geval de bestuurder (en ook de Raad van toezicht), moet van die kennis profiteren door goed naar de mensen in de dagelijkse praktijk te luisteren en deze mensen optimaal te faciliteren. Zo vond de omkering plaats, vakmensen (de mensen van het primaire proces) in de top, bestuurders en toezichthouders als ondersteuners in de basis.

Theo toonde hiermee het leiderschap dat ik in dit artikel op het oog heb:

- je verbinden met de mensen waarmee je het werk doet;
- erkennen dat niet een persoon de oplossing heeft;
- in principe vertrouwen op het vakmanschap van de mensen die 'het eigenlijke werk doen';
- verwachten (en eisen) van mensen dat ze leiderschap tonen.

Dat dit de enige manier is om mensen mee te krijgen wordt ook verwoord door Warren Bennis.

Zijn opvattingen zijn te vinden op YouTube.

“ Shakespeare schreef het verhaal Falstaff. Hierin zijn onder meer twee personages in gesprek: Glendower die heel stoer zei: 'I can call spirits from the vasty dee'" alsof hij iedereen die hij wil kan oproepen. De bijdehante Hotspur reageert: 'Why, so can I, or so can any man; but will they come, when you do call for them?' En dat is precies de essentie van leiderschap: mensen kunnen inspireren om mee te komen en de goede dingen te gaan doen.

Warren Bennis

”

Meervoudig Leiderschap

'Goed kijken naar de spelers op het veld' noemde Johan Cruyff het. Hij bedoelde 'denken vanuit het veld naar boven, naar de bestuurskamer' en '... op het veld moet bepaald worden wat de bestuurders moeten doen'. Interessant is dat hij enkele jaren geleden met deze manier van denken inging tegen een stroming van 'innovatiedeskundigen', waarvan er op dat moment minstens een 'in de bestuurskamer' zat. Ik vermoed dat hij tegelijkertijd niet wist dat zijn denken heel mooi in lijn was met het denken van geprezen leiderschapsdenkers zoals Warren Bennis en Mathieu Weggeman.

“Daarom staan de bestuurders bij mij altijd op de tweede plaats. Wat ik met hen bijna altijd heb meegemaakt is dat ze van boven naar beneden kijken. Als je zo kijkt, dan voel je jezelf vaak superieur en ga je de ander overtuigen van jouw gelijk. Terwijl als je van beneden naar boven denkt, dan denk je vanuit het voetbal, en dat is essentieel. Daardoor zou je als bestuurder moeten inzien dat je aan de bestuurlijke top van een club vooral als begeleider fungeert van processen die anderen in gang zetten.”

Johan Cruyff

Innovatie en exnovatie

Op een ander maar minstens zo interessant terrein, geeft Jessica Mesman een voorbeeld van de noodzaak om de piramide om te keren. Het gaat dan over innovatie, een ergens 'ver weg' bedacht en ontwikkeld idee dat verspreid moet worden in de praktijk omdat de leiding dat belangrijk vindt. Een denken van boven naar beneden dus.

Mesman wil het omdraaien: Exnovatie is in haar eigen woorden 'innovatie van binnenuit'. Het is gericht op het naar buiten brengen van wat er al is en wat ons niet (meer) opvalt, maar wat er wel degelijk toe doet. Uitgaan van wat in de praktijk, in het veld, al bedacht is. Denken van beneden naar boven dus.

Psychologische veiligheid

Er is geen garantie dat het omkeren van de piramide altijd leidt tot een team dat verantwoordelijkheid neemt en met succes het werk doet. Helaas gaat dit niet vanzelf. Een voorwaarde is dat er gevoel van psychologische veiligheid bij de teamleden heerst. Volgens Ben Tiggelaar is psychologische veiligheid herkenbaar aanwezig wanneer men ideeën waarvan men nog niet zeker is deelt met collega's en leidinggevend. In zo een context durven mensen creatief te zijn. Dit kan alleen ontstaan bij leiderschap dat laat zien dat het niet de kunst is om te doen of je alles al weet, maar dat het juist draait om nieuwsgierig te zijn, iets uit te proberen, fouten te mogen maken en bij te sturen. Dit kan ontstaan in teams waar de individuele leden evenredig aan bod komen in gesprekken en waar teamleden elkaars emoties herkennen en respecteren. Leiders spelen hierbij een cruciale rol. Zij moeten het juiste gedrag voordoen en stimuleren, zoals collega's laten uitspreken, respectvol reageren op ieders mening en mensen aanmoedigen zich te uiten. Leiders die psychologische veiligheid creëren benadrukken dat werk draait om leren. Dat je samen problemen wilt oplossen in een onzekere omgeving. Daarnaast onderstrepen leiders hun eigen feilbaarheid. Regelmatig zeggen ze dingen als 'kun je me dat nog eens langzaam uitleggen?' Ze tonen nieuwsgierigheid en stellen veel vragen, omdat ze weten dat ze vanuit hun (top)positie gevoed moeten worden door het denken en handelen van de mensen voor de klas. Net zoals zij gevoed willen worden door inspiratie van de leiding. Tweerichtingsverkeer dus en leiderschap op alle niveaus.



Auteur: Nico Eigenhuis

Partner bij Animaz Inspiratie

