

# LERENDE LEIDER OF GEHAASTE MANAGER?

Bent u als leidinggevende een lerende leider of een gehaaste manager? Het is wellicht interessant om deze vraag eens door uw hoofd te laten gaan en te bekijken waar bij u het accent ligt.

Een leidinggevende zoekt balans tussen vertraging en snelheid.

*Nico Eigenhuis*

Vertraging (vragen stellen) en snelheid (maatregelen nemen) zijn beide nodig bij het geven van leiding. Gehaastheid echter is ongewenst.

## De gehaaste manager

De geschiedenis heeft geleerd dat het bij gehaast management vreselijk mis kan gaan, zoals de drie voorbeelden in het onderstaand kader aantonen.

### Het varkensbaai-incident (april 1961), o.l.v. John F. Kennedy

In het topoverleg waarin het besluit werd genomen tot de invasie van de Varkensbaai werden geen vragen (meer) gesteld aan de president. Zelf stelde hij ook geen vragen. Robert Kennedy zette presidentsadviseur Arthur Schlesinger zelfs onder druk om zijn bedenkingen niet in te brengen in de vergadering met de president. Later bleken we ternauwernood te zijn ontsnapt aan WO III.

### Het zinken van de Titanic

Een van de ingenieurs: "Als alle andere experts vinden dat het kan, dan zal ik wel dom zijn als ik vragen stel (n.a.v. inkomende informatie van andere schepen over verraderlijk ijs) en twijfels uit."

### Het exploderen van de Challenger (januari 1986)

Er was al twee jaar lang informatie bekend over de O-ring, een beschermingsring die moest voorkomen dat hete gassen ontsnapten uit de aandrijfkraket en een gat in een brandstoftank zouden kunnen branden. Dit ingebrande gat bleek uiteindelijk de oorzaak van de ramp. (Domme?) vragen bleven op de kritieke momenten uit.

Leidinggevend die zijn gestopt met vragen stellen, omdat er 'eerst belangrijke beslissingen moeten worden genomen' blokkeren hun eigen leren. En zoals deze voorbeelden ons leren, niet alleen hun eigen leren, maar ook het succes van de organisatie en het welbevinden van de betrokken personeelsleden.

## De lerende leider

Persoonlijk leren en het leren van een organisatie is in de praktijk niet zo vanzelfsprekend.

Daarvoor is een cultuur nodig waarin de directie op een bescheiden manier leiding geeft en iedere betrokkene:

- De ruimte krijgt zijn verhaal te vertellen (gepast en gedoseerd) waarin zijn visie doorklinkt;
- Vragen stelt en dat vragen stellen even natuurlijk vindt als ademen;
- Oprecht en aandachtig luistert.

Een dergelijke lerende cultuur versterkt het zelfvertrouwen bij mensen en daardoor het lerend vermogen en voorkomt bovendien het afbranden van betrokkenen.

## Lerende cultuur en passend onderwijs

Deze lerende cultuur is onmisbaar in onze scholen, waarin we vorm geven aan passend onderwijs. Van u als directeur wordt immers gevraagd om samen met uw teamleden en andere betrokkenen passende en effectieve hulp en ondersteuning voor de kinderen op uw school te creëren. Daarbij hangt uw effectiviteit sterk af van de mate waarin u kans ziet uw personeel te laten meedenken en

verantwoordelijkheid te laten nemen voor de aanpak in de groep. Voor een gehaaste manager is in deze context geen plaats. Want vragen stellen, oprecht en aandachtig luisteren en samen opdenken naar mogelijkheden is bij de vormgeving van passend onderwijs onmisbaar.

Datzelfde geldt voor het Handelingsgericht Integraal Arrangeren (zie het vorige nummer pag. 34 -36). Daar "...wordt door de betrokkenen (ouders, leerkracht, Intern Begeleider en ondersteunende deskundigen) onder leiding van een onafhankelijke trajectbegeleider vanuit het 'SWV passend onderwijs', samen een traject ontworpen met een reële kans op succes". Pas wanneer ieder van deze betrokkenen wordt gehoord en er in gezamenlijk overleg wordt gezocht naar passende mogelijkheden voor het betreffende kind, zal duurzaam passend onderwijs mogelijk worden.

Vaak lijkt de dominantie van gehaast managen als persoonlijke eigenschap gewenst en bepalend te zijn voor leidinggevend. Om in je eentje lastige beslissingen te nemen voor een organisatie of deel daarvan, moet je stevig in je schoenen staan en niet te gevoelig zijn voor andermans twijfels en bedenkingen. Natuurlijk: knopen doorhakken hoort bij je taak! Te veel overheersing van die dominantie is echter ongewenst. Juist nieuwsgierigheid van de hongerige leerder naar andermans opvattingen bepaalt de kracht van de leidinggevende! En daarvoor is een cultuur van vragenstellen nodig.

Deze wijze van denken wordt ondersteund door het dit jaar verschenen boek "The Leaders Code" (Random House, New York, 2013) van Donovan Campbell. Hij benadrukt dat het noodzakelijk is dat een leider bescheiden is en zijn personeel hoort: "Bescheidenheid is één van de weinige betrouwbare aanwijzingen dat een leider over zelfvertrouwen beschikt en stevig in zijn schoenen staat".

Hij illustreert dit met een mooie anekdote over Abraham Lincoln, die één van de belangrijkste posten in zijn kabinet, de minister van oorlog, aan Edwin Stanton gaf; een republikein en één van Lincolns felste tegenstanders: "Op een dag kwam een congreslid naar Lincolns kantoor om te melden dat Stanton niet alleen een bevel van de president had genegeerd, maar hem bovendien een halvegare had genoemd. 'Heeft Stanton gezegd dat ik

een halvegare ben?' vroeg Lincoln.

'Inderdaad, mijnheer de President,' antwoordde het congreslid. 'Hij heeft het zelfs herhaald.'

Lincolns reactie spreekt boekdelen over zijn karakter: 'Als Stanton zegt dat ik een halvegare ben, dan moet dat wel zo zijn. Want hij heeft bijna altijd gelijk en zegt waar het op staat. Ik ga wel even bij hem langs'.

Niet veel leiders zouden in zo'n situatie zo reageren. Ze zouden zich aangetast voelen in hun gezag. Ze zouden eerder proberen de boosdoener een kopje kleiner te maken en hun autoriteit te herstellen. Ze zouden eerder overgaan op straffen dan op luisteren.

Lincoln stond bekend om zijn bescheidenheid en zijn bereidheid om naar de mensen om hem heen te luisteren.

**Die bescheidenheid stelde hem in staat optimaal gebruik te maken van wat de omringende collega's hem te bieden hadden".**

Dat is precies wat we nodig hebben in het ontwikkelproces naar passend onderwijs: optimaal gebruik maken van wat de ons omringende collega's en andere betrokkenen te bieden hebben.

