



Leiderschap is een containerbegrip geworden: iedereen heeft het erover, maar evenzo vaak schampen we de kern. De schrijver van dit artikel opende de container om, op basis van zijn jarenlange ervaring met het oplossen van organisatievraagstukken, woorden te geven aan het onderscheid tussen goed en minder goed leiderschap. Nadat hij deze eigenschappen heeft benoemd, kijkt hij door deze bril naar onderwijsorganisaties en werkt hij twee handvatten voor effectiever leiderschap uit. De bal legt hij steeds in het midden: tussen de onderwijsorganisaties en de schoolleiders.

EEN BREDER PERSPECTIEF OP LEIDINGGEVEN IN HET ONDERWIJS

ORGANISATIEGROEI VRAAGT MEER VERTROUWEN IN LEIDERSCHAP

Onder de titel ‘Leiden of Lijden? – leiderschap in middelgrote organisaties’ publiceerde ik onlangs een essay waarin ik hardop nadacht over goed leiderschap, in het bijzonder in middelgrote organisaties, mijn professionele habitat. Ik heb gepoogd om rode draden te ontwaren tussen de vele voorbeelden van goed – en helaas ook slecht – leiderschap die ik als organisatieprofessional gedurende enkele tientallen jaren aan mij voorbij heb zien trekken, in het onderwijs maar ook in het bedrijfsleven en in de publieke en culturele sector. De rode draden die ik heb gevonden zijn in mijn ogen tamelijk universeel. Anders gezegd: ook al zoom ik in dit artikel in op aspecten van leiderschap in het onderwijs, de verschillen met andere sectoren zijn graduueel.

In mijn essay heb ik een middelgrote organisatie omschreven als een organisatie die wordt gekenmerkt door een flinke mate van complexiteit (meer managementlagen, uitvoerende en ondersteunende functionarissen, samenspel tussen bestuur, toezicht en medezeggenschap, etcetera), maar waarbinnen de leider bekend en dus zichtbaar is voor de (meeste) andere leden van de organisatie en andersom. Ingegeven door de noodzaak van efficiencyverhoging, maar ook door de behoefte aan beter leiderschap kregen ook veel organisaties in het basisonderwijs in de voorbij decennia belangrijke kenmerken van middelgrote organisaties. Het begrip ‘leiderschap’ heb ik pragmatisch geoperationaliseerd: een leider brengt de doelen van de organisatie dichterbij. Hoewel leider en manager in middelgrote organisaties vaak in één persoon zijn

verenigd, zijn de bedoelingen verschillend: een leider doet de

goede dingen, een manager doet de dingen goed. Leiderschap zou je kunnen zien als een mentale staat, management als een functie.

EIGENSCHAPPEN VAN EEN LEIDER

Wat maakt iemand een goede leider en, bij afwezigheid van ten minste een aantal van deze wezenskenmerken, een slechte leider? Eerst een opsomming: een leider heeft een positief mensbeeld, is extern georiënteerd, is nieuwsgierig, optimistisch, heeft kennis van zaken, is intelligent en beschikt over wijsheid. Nu een beetje inkleuring van deze ogenschijnlijk open deuren. Een gevolg van een positief mensbeeld is de bereidheid om vertrouwen te geven, juist als dat vertrouwen ook wel eens wordt beschadigd. Het voorkomt dat de angst (bijvoorbeeld om fouten te maken) regeert en zorgt ervoor dat de leider bereid is om mensen in zijn organisatie toe te laten die op bepaalde terreinen meer in hun mars hebben dan de leider zelf. De goede dingen doen vergt een actueel, compleet en evenwichtig referentiekader. De leider moet zich een beeld vormen van de verwachte invloeden van buiten op zijn organisatie én van het antwoord dat de organisatie erop moet geven. Nieuwsgierig zijn gaat veel verder dan even je mond houden om een ander te laten uitpraten. Het gaat om een basishouding: de eigen overtuigingen, opvattingen en plannen ter discussie durven stellen, daarbij bewust zoekend naar tegengestelde en onbekende bronnen. Optimisme is de kracht om te hopen als anderen het opgeven en gaat meestal hand in hand met energie en toewijding. Andersom: nog maar zelden heb ik een succesvol leider ontmoet met een laag energieniveau of een ongeïnteresseerde houding. Een leider moet weten waar zij of hij het over heeft; kennis van zaken is onontbeerlijk of op zijn minst daadwerkelijke belangstelling voor alle werkzaamheden die in zijn organisatie worden verricht. In een middelgrote organisatie mag dan de kennis van de leider zelden doorslaggevend zijn – de kennis van alle andere collega’s gezamenlijk ▶



strekt als het goed is immers vele malen verder – het tonen van echte belangstelling voor het vak dat medewerkers uitoefenen, bepaalt de motivatie van die medewerkers. Een leider moet uiteenlopende problemen oplossen en keuzes maken tussen onvergelykbare onderwerpen. Intelligentie is het vermogen om, op basis van de beschikbare kennis en inzichten, problemen op te lossen; in het geval van de leider de intelligentie van de generalist. Wijsheid komt voort uit het vermogen om afstand te nemen van het eigen perspectief, dus om van perspectief te wisselen en vraagstukken en situaties door de ogen van de ander te kunnen zien. Een wijs persoon zal bovendien eerder geneigd zijn naar oplossingen te zoeken die goed zijn voor zo veel mogelijk mensen.

GEDRAG VAN EEN LEIDER

Tot zover de eigenschappen van een goed leider. Deze vormen het fundament onder zijn gedrag: de wijze waarop zijn eigenschappen zichtbaar en tastbaar worden. Het gedrag van een goed leider kenmerkt zich door de volgende gedragscomponenten: strijdbaarheid, besluitvaardigheid, relatiegerichtheid en communicatiegerichtheid. Ook deze verdienen een korte toelichting. In zekere zin is leiden strijden, ook al zijn de tegenstanders waarmee de leider namens zijn organisatie de strijd aangaat, soms onzichtbaar. Een strijd is nooit klaar; het moment waarop een leider op zijn lauweren gaat rusten, is de opmaat tot de neergang. Door elkaar heen lopende en onvergelykbare belangen en besluitvaardigheid zijn geen vrienden van elkaar. Toch wordt van een leider verwacht dat hij besluiten neemt; niet te vroeg, dus niet voordat hij de kans heeft genomen om zijn eigen perspectief los te laten, maar ook niet te laat, want de wereld staat niet stil. Een leider die alles beter

DURF TE VERTROUWEN OP HET INZICHT VAN ANDEREN EN VRAAG ZE NADRUKKELIJK OM HUN MENING

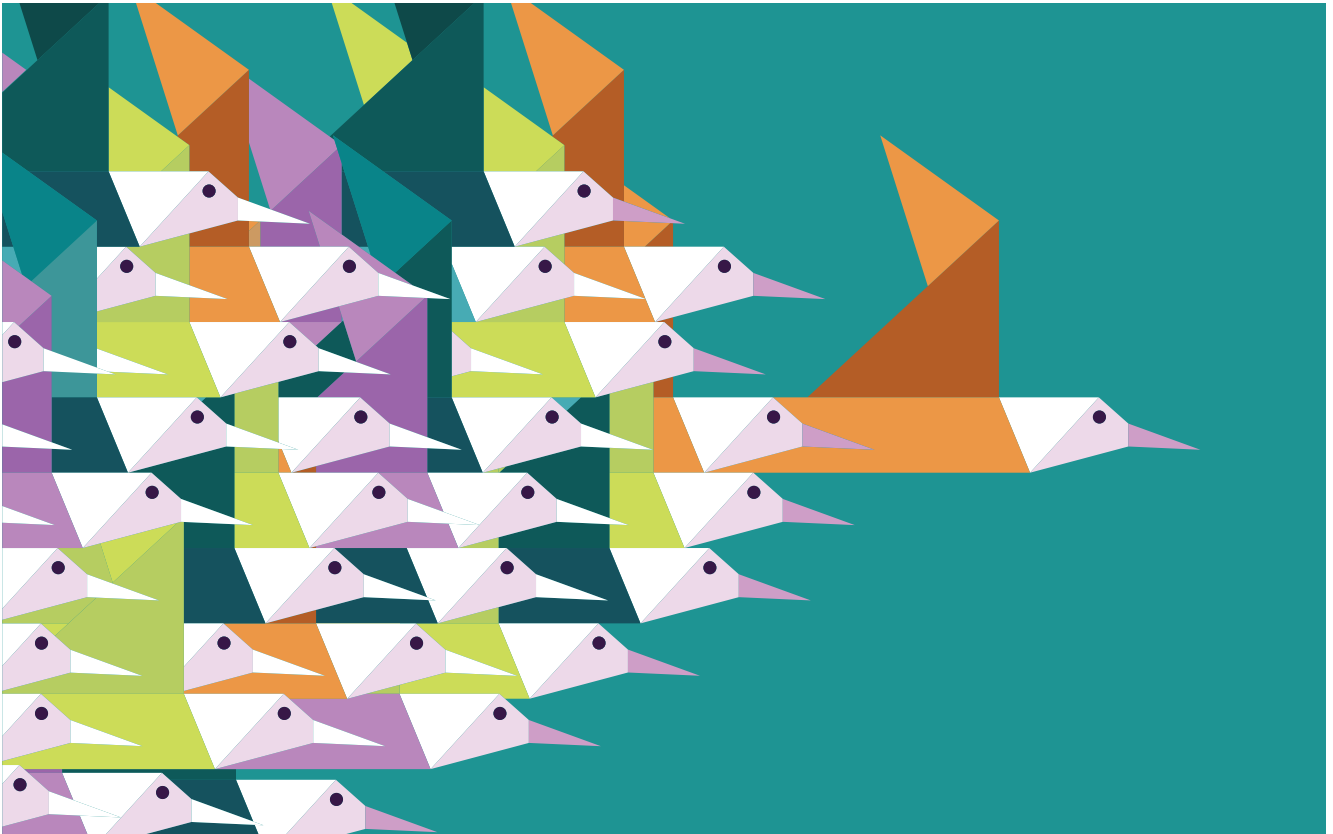
denkt te weten, is zelf de grootste belemmering voor het succes van zijn organisatie. Een goed leider ziet dus het grote belang van goede relaties, zowel binnen als buiten zijn organisatie. Hij kijkt daarbij niet of deze mensen op hem lijken, maar naar de meerwaarde die zij voor de organisatie kunnen hebben. Daarmee stelt hij zijn eigen ego in dienst van de organisatie, in de praktijk een van de grootste uitdagingen voor mensen in een leidende positie. Tenslotte is de leider zich te allen tijde bewust van de noodzaak om 'het verhaal' te vertellen, aan iedereen en altijd, binnen en buiten. De kern van zijn verhaal betreft de relevantie van het bestaan van zijn organisatie: welke oplossingen zijn organisatie kan bieden voor wezenlijke problemen. Maar hij vertelt het niet alleen, hij belichaamt het ook. En hij is zich ervan bewust dat de belangrijkste communicatie gestalte krijgt als hij helemaal niet met communicatie bezig is. Als zijn dagelijkse gedrag geen afspiegeling is van wat hij zegt belangrijk te vinden, is elke vorm van formele communicatie zinloos, zelfs contraproductief.

BLIK OP ONDERWIJSORGANISATIES

Door deze bril kijk ik kort naar twee fenomenen waarmee onderwijsorganisaties nogal eens worstelen, in elk geval vaker dan veel andere sectoren: de mate waarin de aandacht voor de middelen het zicht op de doelen vertroebelt en de ervaringen met leiders van buiten.

'Zo doen we het nu eenmaal'

In vergelijking met veel andere sectoren is het onderwijs sterk geprotocolleerd; regels en routines domineren. Op zichzelf is daar niets mis mee, want hoe duidelijker de procedures en kaders zijn, hoe meer denkkracht er beschikbaar is voor de kwaliteit van het onderwijs zelf. De praktijk laat dit echter niet altijd zien. Integendeel: het handhaven van regels en procedures kost vaak zo veel inspanning dat de vraag of doelen op een andere manier beter kunnen worden bereikt niet wordt gesteld. Te snel is de collectieve reflex: 'zo doen we dat altijd', of 'de regels staan een andere oplossing in de weg'. Een sprekend voorbeeld uit mijn eigen praktijk. Als interim-directeur trof ik in het jaarschema een managementteamvergadering aan met als onderwerp: kwartaalrapportage raad van bestuur. Tot mijn verbazing stonden alle gezichten aan het begin van de vergadering op onweer. Desgevraagd stelden de MT-leden dat zij 'weinig zin hadden in de zoveelste rituele dans'. Waarop ik vroeg: 'Gaat het niet goed met ons dan?'. 'Jawel, het gaat eigenlijk best goed met onze school', antwoordde men in koor. 'Maar wat is er nu leuker dan over je successen te kunnen praten, dus wat is nu eigenlijk het probleem?'. Het bleef even stil, tot iemand zei: 'Eigenlijk is het probleem het dwingende format waarin we alle informatie moeten gieten. Het is meer een invuloefening volbrengen dan een verhaal vertellen en daardoor voelen we onze energie weglekken.' Ik kon toen maar één ding doen: het format terzijde schuiven en samen 'ons' verhaal gaan maken, onder het doen van de plechtige belofte dat ik als hiteschild zou functioneren als het bestuur bezwaar zou maken tegen het opzij schuiven van het protocol. Het tegendeel bleek gelukkig het geval: voor we het wisten werden we, geheel onbedoeld, de aanstichter van de introductie van een nieuw format. Het voorbeeld is even simpel als illustratief. Het laat zien dat goed leiderschap in het onderwijs zich toont door heel vaak de 'waarom-vraag' te stellen. Alleen zo kan worden voorkomen dat management leiderschap in de weg staat. Het helpt leiders als zij durven te vertrouwen op het inzicht van anderen, en zij hen nadrukkelijk uitnodigen om hun mening te geven. Ze verzinnen niet alles zelf, maar zijn voortdurend op zoek naar voorbeelden van hoe het ook kan. En tenslotte hebben goede leiders de wijsheid om uit te leggen waarom van het platgetreden pad wordt afgeweken, maar blijven ze wel pal staan voor de keuze die ze samen met hun team hebben gemaakt. Het vertrouwen dat medewerkers in hun leider hebben, is belangrijker dan het vertrouwen dat hij of zij zelf geniet van zijn of haar superieuren. Met de eigen mensen moet de leider de doelen realiseren, de bijdrage van zijn of haar superieuren, hoe belangrijk ook, blijft beperkt tot het verschaffen van de license to operate; dan moet het echte werk nog beginnen. Excellent leiderschap richt zich uiteraard op beide niveaus.



'Buitenstaanders begrijpen ons toch niet'

Door het grote tekort aan schoolleiders is de aandacht voor zij-instromende schoolleiders toegenomen. Want waarom zou iemand die bij een bank of in een bedrijf een leidinggevende rol heeft, die rol in niet in het onderwijs kunnen vervullen. Ondanks de stevige (en terechte) scholingsverplichting blijkt dat in de praktijk toch niet zo eenvoudig. Interessant is natuurlijk de vraag hoe de slaagkans kan worden vergroot. Ik denk dat antwoorden daarop hoofdzakelijk op het gebied van leiderschap liggen. Ik loop kort langs een paar knelpunten om dit te illustreren. Of het terecht is of niet – en natuurlijk is het niet terecht – maar leidinggeven in het onderwijs staat niet op de hoogste trede van maatschappelijk aanzien. Ik weet niet wat dit betekent voor het kaliber zij-stromende schoolleider, maar wat ik wel weet is dat leiderschap zonder het diepste respect voor 'wat is' niet uit de verf komt. Dus met de houding 'ik zal die school wel eens even laten zien hoe je dat doet' is de overstap gedoemd te mislukken. Herkenbaar? Maar andersom is het ook waar: als een leider van buiten zich klakkeloos laat meevoeren in de dynamiek van het onderwijs, voegt hij veel te weinig toe en ligt een deceptie op de loer. Dan keert het 'voordeel' van inzichten van buiten tegen zich en ziet men bij deze leider alleen een 'gebrek aan onderwijservaring'. 'Leiderschap tonen' en een 'school runnen' staan vaak op gespannen voet met elkaar. Schoolleiders worden vaak gedwongen – of: laten zich dwingen, u mag het zeggen – om zich als een soort manusje van alles te gedragen; overdreven gesteld: als niemand er zin in heeft, mag de schoolleider het regelen. Effectief leiderschap vereist een functieomschrijving die dat voorkomt. Die omschrijving moet dus ook bevatten wat de schoolleider

niet geacht wordt te doen en hoe de organisatie daarin dan voorziet. Nu is de kloof tussen werkelijkheid en bedoeling vaak onoverbrugbaar groot en wordt de schoolleider vaak volledig de dagelijkse operatie ingezogen. Maar de taakopvatting van de schoolleider zelf is daarbij zeker zo belangrijk: met respect en begrip de effectiviteit van ingesleten gewoontes tegen het licht houden, niet elk aapje op de schouder laten plaatsnemen, goede voorbeelden aandragen van hoe het ook kan, verantwoordelijkheden in het team verdelen op basis van kwaliteiten en energie, samen met het team vaststellen wat belangrijk is en daarnaar handelen, actief kennis en inzichten delen met 'lotgenoten', steeds blijven denken in oplossingen en elk dag opnieuw waken voor cynisme en daarin een lichtend voorbeeld zijn. En zich realiseren dat processen die bijna altijd met goede redenen zijn ontstaan, niet in een handomdraai om te buigen zijn. Met andere woorden: op basis van vertrouwen, met wijsheid, onvermoeibaar, samen, vanuit een groot besef van urgentie maar met geduld en vasthoudendheid. Leidinggevers die dit niet kunnen opbrengen, kunnen het onderwijs maar beter links laten liggen. En andersom zeker. Goed leiderschap is schaars, ook buiten het onderwijs. Goed leiderschap in het onderwijs vereist het loslaten van vastgeroeste beelden en patronen, aan beide zijden. Als het onderwijs daarin slaagt, kan de sector met tal van andere sectoren wedijveren in de strijd om goede leiders: zij die de doelen van de organisatie dichterbij brengen. BSM

Bron: Leiden of Lijden?, leiderschap in middelgrote organisaties, essay, Peter de Leeuw (ISBN: 9789464372342).