

“Bezin je als school op de vraag Interview: Hartger Wassink over leiders

Geert Bors

“*@ zijn als leider*” heet een dun maar rijk boekje, geschreven door Hartger Wassink. Ondanks de knipoog naar de Amerikaanse trademark-R, is het een boek in verstaanbare taal, zonder managementjargon. Herkenbaar voor iedere schoolleider en toch verrassend in z’n in- en uitzichten. Mensenkinderen sprak Wassink, met het vermoeden dat zijn thema’s – aandacht, de goede dialoog, volwassenheid – kunnen helpen om schoolleiders en hun teams dichter bij ‘zelfsturing’ te brengen.

Organisatiepsycholoog en onderwijsadviseur Hartger Wassink neemt de telefoon op in zijn werkkamer in Nijmegen. Het is dinsdagavond, half negen precies. We kennen elkaar al en ik maak er gewag van hoe ik – vlug fietsend teruggekomen na de eerste ronde van een ouderavond – de oppas net thuis aantrof met de kinderen al naar bed. Tot mijn verrassing had ook onze jongste, van een ruim jaar, zich laten instoppen en was gaan slapen. Ondanks dat zoonlief zich waarschijnlijk nog zal melden, ben ik gaan zitten in geconcentreerde rust en heb ik mijn laptop met een nog maagdelijk leeg document, Wassinks boek, mijn vragenlijst met onderstrepingen en mijn koptelefoon met vertrouwde routine bij de hand.

“Mensen veranderen niet gemakkelijk – dat moet je beseffen als leider”

Later in het gesprek schetst ook Hartger zijn context – dat wat er vóór dit gesprek voorgevallen is, de langzaam opkomende vermoeidheid op dit avonduur, de dag die hij nog door wil spreken met zijn vrouw, het – misschien wel moeilijke – gesprek met zoonlief dat ook nog komt. Precies dergelijke elementen, hoe schijnbaar onbeduidend ook, kaderen en kleuren de ruimte die er is voor ons gesprek. De kwaliteit van de creatieve tussenruimte bepaalt onze aandacht voor elkaar, bepaalt of iets een dialoog kan worden, zo stelt hij in zijn boek ‘*@ zijn als leider*’, waarmee hij vooral leiders in onderwijssector een helder beeld geeft wat hun werk en verantwoordelijkheid behelst: “een simpel boek dat de complexiteit van leidinggevend niet uit de weg gaat.”

Je spreekt over de kwaliteit van de dialoog in je boek, en haalt het Japanse woord ‘*ma*’ aan, dat verwijst naar de creatieve tussenruimte waarin een gewoon gesprek een dialoog kan worden: een boomkwekerij en een bos zijn allebei omgevingen met bomen, maar ze zijn niet hetzelfde. Hoe ervaar je de ‘*ma*’ van dit gesprek? “Ha! Tot nu toe optimaal. We staan nog aan de rand van het bos. We zijn net het eerste rode paaltje van onze route voorbij en nu is het de vraag of we de route gaan lopen of gaan struinen.”

Wat maakt die sfeer, die tussenruimte zo van belang?

“Zeker professioneel vind ik dat tot de kern van mijn vak behoren: je telkens bewust te zijn van wat er speelt en voorvalt, maar tegelijkertijd altijd gericht zijn op wat je denkt dat er aan de orde zou moeten komen. Een gesprek is niet zomaar een struin door een ongerept bos. Zeker in een professionele setting kom je bij elkaar om iets te bereiken. In een teamvergadering of een één-op-één gesprek met een leerkracht is er een achterliggend doel: wat hebben we nodig, welke obstakels liggen er om dat te bereiken, wat weerhoudt ons ervan het hete hangijzer te bespreken?”

Hoe voer jij een goede dialoog?

“Lastig te zeggen. Een gesprek heeft vaak een aanloop. Ik moet denken aan Trouw-journalist Arjan Visser, die al jaren de serie ‘De tien geboden’ maakt, waarbij de geïnterviewde zich verhoudt tot elk ervan. Toen Visser de rubriek een tijd niet kon maken, was de serie er niet. Er was wel gesproken met iemand die de serie wilde overnemen, maar diegene had toch te gemakkelijk gedacht over het format: ‘Goed, hier zitten we. Recorder loopt. Beste geïnterviewde, gebod 1: vertel



ag: wat willen wij betekenen?”
schap, aandacht en zelfsturing

maar.' Zo werkt het natuurlijk niet: je moet een heel gesprek hebben, elkaar ervaren, en gaandeweg komen die geboden een keer langs.

Ik begeleid besturen en toezichthouders, die heel goed weten wat er aan de hand is in hun organisatie, dus daar hoef ik ze niet mee te helpen. Maar waar ik wel bij help, is om de omstandigheden zo goed mogelijk te krijgen en de sfeer veilig genoeg dat de olifant in de kamer benoemd kan worden. Dan ontstaat er iets. Dat is die 'ma'. Dan wordt het tastbaar, dan kan ieder zich tot de situatie verhouden en kom je bij de ruimte om samen aan de slag te gaan."

Dat lijkt me een hele kunst: open te staan voor het moment en anderzijds wel een strategie, een structuur te volgen.

"Het woord 'strategie' zou ik niet gebruiken. Als je 'strategisch communiceert', ben je 'er' juist niet. Dat is die 'er' uit mijn titel: je wilt komen tot het punt waar alle gespreksdeelnemers er zijn. De neiging is zo groot om weer weg te praten van waar het om gaat: in vermijden zijn wij mensen heel erg goed. Het gaat ook niet altijd goed. Ooit bracht ik twee schoolbesturen om tafel, die al heel lang niet tot een echte fusie kwamen. Ik had het gevoel dat het ene bestuur zich meer voelde dan het andere en dat het tweede bestuur dat wist, zich de calimero voelde, maar dat verhulde met borstklopperij. Ik probeerde ze te dwingen om die structurele ongelijkheid te benoemen. Maar het bleef bij ambtelijke taal. Ik werd er narrig van en zei: 'Jullie praten eromheen!' Dat was een fout, want natuurlijk vroegen zij: 'Waar praten we volgens jou omheen, dan?' Toen gaf ik mijn analyse en zei: 'Jullie hebben elkaar nodig!' Het werd stil. Ik ben niet meer teruggevraagd en de samenwerking loopt daar nog steeds niet."

Dat risico heb je te aanvaarden: een dialoog kan mislukken.

"Ja, je hebt nooit garanties. Ondanks het scheppen van alle juiste omstandigheden, een veilige sfeer, ben je afhankelijk van de ander: grijpen mensen hun kans? Soms blijft het belang om eromheen te praten te groot. Mensen veranderen niet gemakkelijk – dat moet je beseffen als leider. Er moet genoeg op het spel staan. Vaak vindt echte verandering pas plaats met het water aan de lippen en een pistool tegen je hoofd – beide tegelijk. Kijk naar Brexit: de Britten lijken bereid hun economie met 10-20 procent te laten krimpen, om maar niet terug te hoeven komen op een irrationeel besluit."

Als voorwaarden voor een goede dialoog schrijf je over gelijkwaardigheid (ondanks verschillen in positie in een organisatie), zorgvuldige regels (afspraken daarover voorkomen 'sordige gesprekken') en over een concrete aanleiding of casus. Met dat laatste begin je dit boek – als gesprek met je lezer – niet.

"Inderdaad, da's waar. Meestal begin ik in mijn werk wél met een voorval, een casus. Het heeft ermee te maken dat ik me niet een leider voel. Ik heb het geschreven, vanuit mijn expertise als begeleider, voor mensen die wél directeur in de zorg of op een school zijn."

Doe het nu eens: wanneer daagde er iets dat tot dit boek zou leiden?

"Dat is de vraag die ik altijd aan andere mensen stel: *wat was het moment dat...*? Ik had twee aanleidingen. De eerste is dat ik merkte dat mensen steeds minder verschil maken tussen de 'opbrengst' en de 'betekenis' van hun



zijn als



s leider

wijs: hier werken mensen die een goed beeld hebben van waar ze mee bezig zijn en waarom. Maar ik merkte: veel leraren en directeuren doen wat ze altijd deden en denken amper na over wat hun werk moet opleveren. Ik wéét dat het beter kan en heb de hoop te kunnen bijdragen aan een blik op wat het hogere doel van onderwijs zou kunnen zijn. Wat ik in elk geval zie, is dat er de laatste jaren meer gereflecteerd wordt op doel, bedoeling en opbrengst. Het gesprek over onderwijs wordt rijker.”

In jouw boek is alles in flux: je accepteert dat mensen vol tegenstrijdigheden zitten. Werk nooit af is. Je schrijft hoe leiderschap geen tocht van A naar B is, maar vol cyclische bewegingen zit. Kortom: niets staat stil in de wereld van een (school)leider: je maakt onderdeel uit van een veld in beweging. Maar in plaats van de vaste grond van diagrammen en schema's te bieden, nodig jij je lezer uit die beweeglijkheid te accepteren.

“Nou, meer dan als beweeglijk ervaar ik de wereld als dynamisch en complex. Dat is iets anders dan chaotisch of

werk, hun organisatie. Ouders zien zich bijvoorbeeld in toenemende mate als 'klant' of 'consument' van een school. En scholen gaan op hun beurt over ouders en kinderen denken in termen van 'marktaandeel'. Of neem een hogeschool die zijn jaarverslag begint met een 'winst- en verliesrekening'. Wat een onzin: een school is er niet voor om winst te maken.

“Dynamiek is wat je werk is. Daarin heb je te laveren. Dat is toch prachtig?”

Dat is geld dat naar goed onderwijs dient te gaan. Wat een school nog meer 'opbrengt' – voorbij de cijfers, de cito – vinden we moeilijker te omschrijven. In krimpgebieden zie je bijvoorbeeld heel goed dat een school méér is dan een uitstroomcijferproducent. Als er een school dreigt te verdwijnen uit een dorp, zijn goede citoscores niet waar mensen rouwig om zijn: dan gaat het om wat een school *betekent* in de gemeenschap – hoe er samen wordt opgevoed, hoe een school mensen samenbrengt op het plein. Uit jouw plek en je verbinding met de gemeenschap haal je als school je legitimiteit. Je hebt je als school te bezinnen op de vraag: wat willen wij betekenen?”

Mooi. En die tweede aanleiding?

“Ik lees vanaf 1992 managementboeken. Het eerste was *The Fifth Discipline* van Peter Senge. Sindsdien is er veel bijgekomen, maar nog altijd is dat het beslissende boek voor mij. Laloux' *Reinventing organizations*, uit 2014, vond ik weer zo'n goed boek – ik had het gevoel de opvolger van *The Fifth Discipline* te lezen. Heel soms komt er iets briljants uit, maar toch zijn er ieder jaar weer nieuwe boeken, nieuwe auteurs die volle zalen trekken, waar iedereen 'Ah' en 'Oh' roept. Toch, als ik naar mijn advieswerk kijk, blijven de problemen hetzelfde. Ik vroeg me af hoe dat kon. Mijn werktitel was 'Managementboek van het jaar'. Maar dat vond de organisatie *Managementboek van het Jaar* niet zo'n goed idee. De nieuwe titel is beter, gelukkig maar.”

Wat trok jou als organisatiepsycholoog ooit naar het onderwijsveld?

“Ik begon in de gezondheidszorg, maar mijn promotie bracht me bij onderwijskunde. Ik vind non-profit interessant: daar werken mensen die niet kiezen voor het grootste, het hoogste, het meeste. Mensen van wie je vermoedt dat ze waarde hechten aan de morele betekenis van hun inspanningen. Toen ik begon was dat mijn beeld van het onderwijs.”



verwarrend. Ik noem het voorbeeld van een boer, omdat ik zelf uit een familie van landbouwers kom. Op het land gebeurt er elke dag wat. In zekere zin zijn de seizoenen voorspelbaar, maar je hebt nooit garanties. In de wereld van organisaties is dat ook zo: het is steeds hetzelfde, en steeds een beetje anders. Daar moeten we op anticiperen, in meebewegen.

Ik ken leiders die zich afvragen of die e-mailstroom ooit ophoudt en hebben ze dan een rustige ochtend, dan is er iemand ziek of is er een akkefietje met een kind. Die dynamiek is wat je werk is. Complexiteit is de kern, ook al door een samenleving die niet stilstaat. Daarin heb je te laveren, te kijken waar je het meest nodig bent, te zien waar jij iets moet doen en waar je het vooral aan anderen moet overlaten. Dat is toch prachtig?"

Laat je dan niets stollen in vastigheden?

"Zeker wel. Dat is heel handig. Eén keer per jaar een budget maken voor je huishouden. Nadenken over wat je meeneemt op vakantie. Regels voor goed vergaderen. Ik ben de laatste die alle structuren overboord gooit, en laat in mijn boek ook zien wat de waarde van gezag en macht is. Een leider erkent de hiërarchie in zijn organisatie en gebruikt het om heldere, helpende structuren te scheppen. Het is goed om dingen vast te leggen, maar op het moment dat je met elkaar aan de slag gaat, zijn er alweer dingen anders. Een leerkracht kan dan haar voorbereide les opzijschuiven en met tact en improvisatie doen wat nodig is, wetend dat die voorbereide les zijn weg wel vindt. Voor een schoolleider in een team geldt dat ook."

Vroeg in je boek bespreek je 'wie' en 'wat' we zijn als leider. Maar ook: 'waar' en 'hoe' we zijn. Die laatste twee maak je misschien wel tot de belangrijkste voor goed leiderschap. Kun je dat nog eens verhelderen?

"Het 'waar je bent' is een letterlijk: ben je je bewust dat je hier bent? Hier, in mijn werkkamer, een beetje moe, wetend dat ik nog iets moet regelen met mijn zoon en met mijn vrouw. Daar tussenin zit dit interview. Maar al die andere zaken hebben invloed, en daar komt het 'hoe' in beeld: als ik me niet goed realiseer waar ik ben, kan ik afdwalen naar mijn zoon. Dan ben ik niet aanwezig genoeg. Dan stem ik niet genoeg af naar hoe jij naar mij 'humt'. Leidinggeven is voor negentig procent praten met mensen. Het is van belang dat je 'er' bent en hoe je er bent in het contact. Dat is een soort kwaliteit van 'presence', van present zijn, zoals Senge het zo fraai uitdrukte."

Het lijkt zo voor de hand liggend.

"...en toch walsen we er vaak overheen. Een voorbeeld, dat niet in het boek staat: op een studiedag is een leraar op een vervelende manier dwars en verstorend geweest. De rector ziet hem de volgende dag lopen en vraagt in een opwelling of de leraar met hem mee loopt. De rector merkt dat hij nog boos is en vraagt zich, net voor ze zijn werkkamer inlopen, af: *is mijn boosheid nu functioneel?* Hij roept zichzelf tot de orde en vraagt: "Hoe gaat het met je, Peter?" De leraar barst bijna in tranen uit, want er speelt van alles. Ze praten een half uur, waarbij de hele studiedag niet meer aan de orde komt.

"Mijn probleem met het woord 'zelfsturing' is zowel het 'zelf' als de 'sturing'"

Daarmee was dat niet opgelost, stelde de rector, maar ze hadden een beter begrip van elkaar gekregen. Dat kan er gebeuren als je jezelf toestaat om ruimte te maken en je bewust te worden van het 'er' zijn: hoe ben ik hier? Zou ik er ook op andere manieren kunnen zijn?

Het woord 'zelfsturing' gebruik je één keer. Hoe vat jij dat op?

"Het zit niet zo in mijn vocabulaire. Ik associeer het met 'eigenaarschap', wat een lelijk woord is. Of met de combinatie van initiatief tonen en er de verantwoordelijkheid voor durven dragen, erop aanspreekbaar zijn."

Leg uit.

"Mijn probleem met het woord is zowel het 'zelf' als de 'sturing'. Het eerste is me te individueel gericht: niemand leeft voor zichzelf, je bent altijd in relatie en uitwisseling met anderen. Zeker in een organisatie, wat per definitie een verband is van mensen die samen iets willen bereiken dat groter is dan zichzelf. En 'sturing' is te directief. Je stuurt jezelf – en ook anderen – niet. Je wordt hoogstens gegend. Waardoor? Door dat hogere doel, de bedoeling waar je samen naar streeft. Misschien wordt daarmee 'zelfsturing' wel een overbodig woord: mensen kunnen niet anders dan 'zelf sturen' – in de zin dat we autonome wezens zijn, in staat tot verantwoordelijkheid en creativiteit. Waar je wel op moet letten, is dat je de voorwaarden in een organisatie optimaal houdt om die verantwoordelijkheid en creativiteit tot z'n recht te laten komen. Dan kunnen mensen zijn wie ze zijn ('er zijn'), en, vooruit, laten we dat dan gerust 'zelfsturing' noemen."

© *zijn als leider* (2018, 112 pagina's, € 14,95) is uitgekomen bij Uitgeverij Kloosterhof, Neer.

ISBN: 9 789078 876113

Hartger Wassink is o.a. te volgen via *De Professionele Dialoog* (hartgerwassink.nl) en via twitter:

@[hartgerwassink](https://twitter.com/hartgerwassink).