



Grip op de paradox van goed leiderschap

‘Er’ zijn als leider

Leiderschap is een paradoxaal thema. Het aantal boeken en artikelen dat over leiderschap verschijnt, is nauwelijks bij te houden. Eens in de zoveel tijd verschijnt er weer een ‘beslissend boek’ over leiderschap, waar iedereen het over lijkt te hebben. De kern van zo’n boek is meestal niet heel ingewikkeld: enkele eenvoudige schema’s of twee-bij-tweediagrammen, die het geheim van goed leiderschap ontsluiten. Het paradoxale is, dat het geheim van de goede leider toch niet zo eenvoudig is. Alleen al dat er telkens weer nieuwe ‘beslissende boeken’ verschijnen, toont dat aan. Hoe krijgen we grip op die paradox? Valt er eigenlijk wel iets te zeggen over wat een goede leider precies is of doet?

■ Hartger Wassink

Om deze vraag te beantwoorden, wil ik om te beginnen twee uitgangspunten benoemen, van waaruit ik naar het fenomeen leiderschap kijk. Het

eerste uitgangspunt is, dat de vraag naar goed leiderschap alleen beantwoord kan worden, als we oog hebben voor het paradoxale karakter ervan. Het tweede uitgangspunt hangt daarmee samen. Dat is dat we leiderschap niet zozeer moeten beschouwen als een kenmerk van een persoon, maar als een kenmerk van de situatie waarin het plaatsvindt. Beide uitgangspunten werk ik hieronder uit.

Goed leiderschap als paradox

Een mogelijke verklaring voor onze rusteloze – en vruchteloze – zoektocht naar het beslissende managementboek, is dat we in die boeken op zoek zijn naar het antwoord op de verkeerde vraag. Van Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman (2011) weten we dat wij mensen heel goed zijn in het inruilen van een moeilijkere vraag, die we niet kunnen beantwoorden, voor een makkelijkere vraag. Zo verminderen we onze *'cognitive strain'*. We hoeven minder hard na te denken, iets wat we liever niet doen, omdat het nu eenmaal energie kost. En omdat leiders al genoeg onder druk staan, is dat misschien hier ook aan de hand.

Dat zou betekenen dat we telkens enthousiast zijn over het volgende boek, omdat ze een antwoord beloven op de vraag: wat moet ik doen om succes te hebben als leider?

De dieperliggende, veel lastigere vraag van veel leidinggevendenden is waarschijnlijk een andere. Die is veel persoonlijker gericht: wat betekent het voor mij om leider te (willen) zijn? Wat maakt dat ik die positie wil innemen? Wat maakt dat ik denk dat te kunnen en iets voor anderen kan betekenen?

Op die vragen is veel minder makkelijk een antwoord te geven. Pas als we ons realiseren dat het niet om de makkelijke vraag gaat, die betrekking

heeft op de algemene gedragskenmerken, maar om de moeilijke vragen naar wie jij zelf bent in relatie met anderen, vinden we de aanknopingspunten om ons gedrag als leider te verbeteren.

Gespreid leiderschap

Daarmee komen we op het tweede uitgangspunt. Want om de vraag te beantwoorden wie jij bent in relatie met anderen, is het vooral van belang te kijken naar jouw handelen in concrete situaties. Dan helpt het, om naar leiderschap te kijken, als een kenmerk van de situatie waarin het zich voordoet. Leiderschap is, zo beschouwd, niet iets dat iemand 'heeft' als een eigenschap die ofwel aangeboren is, ofwel met een bepaalde opleiding of functie verkregen is, maar iets dat ontstaat in een wisselwerking tussen mensen. Deze visie op leiderschap wordt wel aangeduid met de term 'gespreid leiderschap' (Hulsbos & Van Langevelde, 2017). Het gespreid-leiderschapconcept gaat ervan uit dat leiderschap ontstaat in een interactie, waarbij een persoon een initiatief neemt, dat door anderen gevolgd wordt, los van de formele rollen die deze personen hebben in de organisatie. Leiderschap 'gebeurt' in een dynamiek van ruimte geven en ruimte nemen, waarbij de formele leidinggevende overigens wel een belangrijke rol speelt. De formele leider kan namelijk bepalen hoeveel ruimte er gegeven wordt voor een initiatief en, misschien nog belangrijker, moet sensitief zijn in hoeverre er ruimte gevraagd of genomen wordt. Als er al een algemene eigenschap van goede leiders te benoemen is, dan is het daarom wellicht die sensitiviteit.

Bronnen voor intrinsieke motivatie

Die sensitiviteit is van belang, vanwege het wederkerige karakter van leiderschap. Hier bieden recente inzichten uit de motivatietheorie goede aanknopingspunten. In het onderwijs is sinds zo'n tien tot vijftien jaar steeds meer aandacht voor de voorwaarden voor intrinsieke motivatie, zoals geformuleerd door de zelf-determinatietheorie van Edward Deci en Richard Ryan (1985). Deze

theorie is bij het grote publiek bekend geworden door de bestseller *Drive* van Daniel Pink (2010). Deci en Ryan ontwikkelden een model over motivatie, dat ervan uitgaat dat ieder mens uit zichzelf gemotiveerd is. Het is daarmee een zogenaamd proactief model van motivatie, in tegenstelling tot reactieve motivatiemodellen, die ervan uitgaan dat externe prikkels nodig zijn om leerlingen tot leren aan te zetten.

De zelfdeterminatietheorie keert het om: die stelt dat het er vooral om gaat, de intrinsieke motivatie niet te blokkeren. Daarvoor zijn volgens de theorie drie basisbehoeften cruciaal: autonomie, relatie en competentie. Het interessante van deze basisbehoeften is, dat deze in wederkerigheid aangesproken worden. En hier ligt de relatie met leiderschap. Kinderen (en ook volwassenen) hebben van zichzelf de behoefte aan relatie, ze willen zich graag verbonden voelen. 'Je gezien voelen' door een ander, een leraar, maar ook een leidinggevende, is een ongelooflijk belangrijke voorwaarde om aan de slag te kunnen gaan. Maar wat je ervoor moet doen om een ander het gevoel te geven dat hij zich gezien voelt, dat er een relatie is, dat hangt ervan af. Dat verschilt van mens tot mens en dat vraagt dus iets van de leraar (en de leidinggevende).

Die wederkerigheid geldt ook voor autonomie en competentie. Bij autonomie gaat het om de ruimte die mensen ervaren om zelf keuzes te maken. Niet zozeer om te doen wat ze willen, maar om zelf verantwoordelijkheid te dragen. Dat is een essentieel verschil. Verantwoordelijkheid dragen betekent dat je een 'antwoord geeft' – het zit al in het woord. Maar als iemand anders voor jou de keuzes heeft gemaakt, welke vraag werd dan eigenlijk aan jou gesteld? Welke keuze had je, en hoe kun jij dan aangesproken worden op de consequenties daarvan? Het bieden van ruimte voor keuzes, en het vervolgens aanspreken op verantwoordelijkheid is dus essentieel voor autonomie en daarmee voor motivatie.

Bij competentie tot slot gaat het om het uiting geven aan het gevoel dat je iets kan, dat je van betekenis bent. Van belang is, dat het niet zozeer gaat om een gevolg van een handeling, maar om

een voorwaarde om tot handelen te komen. Het gaat dus niet alleen om de voldoening die je voelt als er iets gelukt is, maar ook om het vertrouwen dat je ervaart, dat dat wat jij doet en kunt, van betekenis is voor anderen. Je bent dus niet zozeer competent van jezelf, maar kunt ervaren dat je wordt aangesproken in je competentie door anderen. Ook hier is dus die wederkerigheid weer een belangrijke component.

De ander als mens

Tot nu toe is het wellicht een bekend verhaal: het uitgaan van een natuurlijke, positieve ontwikkelingsdrang, het belang van intrinsieke motivatie en het wegnemen van blokkades daarvoor zijn een bekend gegeven uit de positieve psychologie. Toch ontbreekt mijns inziens nog het zicht op hoe die wederkerigheid precies werkt.

Om daar dieper in door te dringen, kunnen we een uitstap maken van de psychologie naar de filosofie. Zoals ik al aangaf, is de zelfdeterminatietheorie een proactieve theorie. Dat betekent dat we ervan uitgaan, dat ieder mens beschikt over de benodigde 'basisvoorwaarden' om zichzelf te ontwikkelen, om te leren. De lastige stap die we moeten maken, is dat we los moeten komen van de reactieve manier van denken waarmee de meesten van ons opgeleid en opgevoed zijn. In dat gangbare, reactieve denken vinden we het volstrekt normaal om ervan uit te gaan dat (bijvoorbeeld) cijfers nodig zijn om leerlingen te motiveren, en dat mensen alleen voor salaris willen werken.

De positieve psychologie leert ons, dat dit niet zo werkt. Sterker: op langere termijn dooft de intrinsieke motivatie, als er alleen op externe motivatie gestuurd wordt (De Brabander & Martens, 2014). Dat effect lijkt aan de hand te zijn bij veel leerlingen en studenten: ze zijn zodanig gewend aan leren voor een cijfer, dat hun intrinsieke motivatie om te leren sterk verminderd is (Sluijsmans et al., 2013).

Het uitgaan van intrinsieke motivatie sluit aan bij het filosofische inzicht dat ieder mens in staat is tot verantwoordelijkheid en redelijkheid. Dit is volgens de filosoof Susan Neiman een voortvloeisel

uit de categorische imperatief van Kant, die stelt dat mensen gelijkwaardig zijn, en dat geen mens een ander mens als middel mag beschouwen om een doel te bereiken (Neiman, 1999). Helaas doen we dat al gauw, bijvoorbeeld als we over medewerkers praten als 'human resources': ze zijn dan slechts hulpbronnen die ingezet kunnen worden door de leiding, die hen 'aanstuurt'. Pas als we medewerkers als mensen gaan beschouwen, net als wij, dan openen we de mogelijkheid om na te gaan hoe we hun 'aangeboren' verantwoordelijkheid en redelijkheid beter kunnen benutten.

De filosoof Hanna Arendt voegt daar nog iets aan toe (Berding, 2016). Zij stelt dat ieder mens 'iets nieuws brengt op de wereld'. Het vermogen dat ieder mens heeft, om een unieke bijdrage te leveren, iets te doen wat er nog niet was, duidt zij aan met het begrip 'nataliteit'. Ook dit schept enorme mogelijkheden. Wat als we ervan uitgaan, dat ieder mens in staat is tot creativiteit, tot het bedenken van dingen en nieuwe oplossingen, die niemand voor ze nog had bedacht?

Om die ruimte te geven, zullen we mensen niet zozeer als 'object', als 'resource' moeten beschouwen, maar als 'subject' ofwel als mens. En het is die houding, die benadering van de ander, die het 'succes' van de wederkerige relatie bepaalt. Het gaat om een houding van gelijkwaardigheid. Niet in hiërarchische zin - want verschillen in positie zijn er nu eenmaal, die moeten we niet ontkennen - maar wel gelijkwaardig in ons mens-zijn, in ons vermogen tot redelijkheid, verantwoordelijkheid en creativiteit.

Verantwoording en transparantie

Om dat te kunnen, wordt er van leiders vooral een groter bewustzijn gevraagd. Het gaat erom, of je je in iedere interactie telkens weer bewust kunt zijn, van hoe je naar de ander kijkt. Heb je voldoende oog voor het menszijn van de ander? En wat vraagt dat van jezelf, om die ander als mens te zien?

Als je je daarvan bewust bent, kun je 'er' zijn in die interactie. Dat is overigens niet eenvoudig. 'Er' zijn in die interactie vraagt namelijk dat jij jezelf als mens laat zien. Dan bedoel ik dat jij wat kunt laten

zien over jouw drijfveren voor dit werk, over het verschil dat jij wilt maken als leider. Dat bewustzijn is daarom niet zozeer een vaardigheid, als wel een handeling, die je telkens opnieuw kunt en moet oefenen.

Veel van de kleine en grote beslissingen in organisaties gaan over de uitzonderingen op de regels. Waar laat je die toe, waar mag je een regel negeren, of waar besluit je dat een regel niet langer voldoet? Waar doorbreek je een routine omdat je denkt dat een nieuwe, andere aanpak beter is? Leiders hebben te maken met dit soort beslissingen, maar degenen 'op de werkvloer' misschien nog wel veel meer. Wat je juist wilt als leider, is dat medewerkers zich vrij voelen om die ruimte voor initiatief te nemen. Om zaken anders te doen, als ze denken dat het beter is.

Tegelijk is dat heel spannend, want je zult daarvoor een regel ter discussie moeten stellen en verantwoording moeten afleggen waarom jij je er niet aan gehouden hebt. Daarom is het zo belangrijk dat jij als leider het voorbeeld geeft. Dat jij laat merken dat je het ervaren van twijfels, en daarmee omgaan beschouwt als essentieel voor je mens-zijn. Als jij dat kunt laten zien, iets kunt vertellen over jouw twijfels, en welke overwegingen je dan gebruikt om daarmee om te gaan, ben je transparant, omdat anderen jou dan kunnen zien als mens. Jij bent ook iemand die het niet altijd zeker weet. Je laat, met andere woorden, zien, hoe dat voor jou werkt: redelijkheid, verantwoordelijkheid, en ook: creativiteit.

Als je dat doet, kunnen mensen zich met je *verbinden*, en kunnen ze *ruimte* voelen om te laten zien wat ze *kunnen*. Dat zijn precies de basisbehoeften van de zelfdeterminatie-theorie.

Bewustzijn en presence

Om 'er' zo te kunnen zijn, ligt de eerste stap bij jezelf: bij het oefenen van 'presence'. Hoe kun je je steeds opnieuw bewust zijn, van hoe je 'present' bent in situaties? Het gaat om de verschuiving van de focus van wie je bent en wat je bent, naar een gerichtheid op hoe je bent en waar je bent. Dat 'waar' kun je heel letterlijk nemen. Ben je je bewust van de situatie, het moment, wat er alle-

maal gebeurt? Door zo even stil te staan, krijg je zicht op 'hoe je bent': Welke emoties dienen zich aan, bij jou, en bij de ander? Ben je in staat om het mens-zijn van de ander evenveel gewicht te geven als dat van jezelf? Vanuit die houding, dat bewust-zijn kun je de paradox van leiderschap hanteren: door je eerst bewust te zijn van jezelf, kun je de ruimte geven voor de creativiteit, de redelijkheid en de verantwoordelijkheid van de ander. ■

Hartger Wassink is organisatiopsycholoog en promoveerde in 2004 op een proefschrift over leidinggevend in het onderwijs. Sinds die tijd werkt hij als adviseur in het onderwijs. Zijn drijfveer is het versterken van de dialoog op, in en rond de school. In 2018 publiceerde hij het boekje © zijn als leider.

www.hartgerwassink.nl

Referenties

- Berding, J. (2016). *Ik ben ook een mens: Opvoeding en onderwijs aan de hand van Korczak, Dewey en Arendt*. Culemborg: Phronese.

- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Hulsbos, F., & Langevelde, S. van (Eds.) (2017). *Gespreid leiderschap in het onderwijs: Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing*. Utrecht: Kessels en Smit Publishers.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Neiman, S. (1999). *Moral Clarity: A Guide for Grown-Up Idealists*. Princeton, NY: Princeton University Press.
- Pink, D. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Riverhead.
- Sluijsmans, D.M.A., Joosten-ten Brinke, D., & Vleuten, C.P.M. van der (2013). Toetsen met leerwaarde. Een reviewstudie naar de effectieve kenmerken van formatief toetsen. In *Formative assessment: A review study on characteristics of formative assessment*. Den Haag: NWO.



- Netwerk van 2100 professionals
- Kennisbank en Tijdschrift voor Begeleidingskunde
- Beroepsregistratie voor coaches en supervisors

WWW.LVSC.EU

Gratis LVSC College
'Onderzoek je eigen praktijk'
13 december

LVSC
PASSIE VOOR PROFESSIONEEL BEGELEIDEN

Positief voor je ontwikkeling!
Landelijke Vereniging voor Supervisie & Coaching