



zijn als leider

HARTGER WASSINK



Uitgeverij Kloosterhof

Napoleonsweg 128a

6086 AJ Neer

W. www.kloosterhof.nl

E. info@kloosterhof.nl

Vormgeving: Annemieke Peeters

ISBN: 9 789078 876113

NUR: 808

april 2018

© Copyright 2018, Kloosterhof Neer BV

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijke verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Inhoud

Over dit boek	4
1. Het gaat niet over jou – of misschien toch	9
2. Wat is leiderschap?	15
3. De donut en het innerlijk kompas	23
4. Dé organisatie bestaat niet	33
5. Wat een verhaal	39
6. De valkuil van de stofzuiger	47
7. Macht en betekenis	53
8. ‘Als je niet weet waar het over gaat, dan gaat het over geld.’	65
9. Van lijnen naar cirkels	75
10. Over de bijna-onmogelijkheid om te veranderen	85
11. Dialoog en ruimte	95
12. Respons en moed, en hoe anderen te veranderen	103
Epiloog	110
Hoe dan?	113

Over dit boek

Over dit boek

Die © in de titel is om je aan het denken te zetten. De pretentie die eruit spreekt, verwijst naar mijn hoop dat ik een boek heb geschreven over goed leidinggeven, dat door zoveel mogelijk mensen ter harte genomen zal worden. Ik heb het om die reden zo dun mogelijk gemaakt. Ik denk dat je het in een avond kunt uitlezen.

De © is ook ironisch bedoeld. Verwacht in dit boek niet de compleet nieuwe managementtheorie die andere boeken wel eens pretenderen te brengen. Wat ik schrijf is allemaal al bekend. De boodschap van dit boek is vrij simpel, alhoewel niet eenvoudig.

De kern is als volgt. Het gaat erom dat je 'er' bent. Kortweg: © (lees hardop). Dat is alles.

Maar zoals gezegd, dat is niet eenvoudig.

Want vaak zijn we er niet, ook al zijn we er wel. Daarmee bedoel ik: we zijn er misschien wel in fysieke zin, maar met onze aandacht zijn we ergens anders. In ieder geval niet bij de ander, voor wie je er bent—of althans zou moeten zijn. Wat vraagt die ander van ons? Wat staat ons te doen, vanuit de verantwoordelijkheid die we voor de ander hebben? En zijn we ons bewust van waar we zijn? Letterlijk: deze ruimte, dit gebouw, deze plek op aarde, op

dit moment. Welke verantwoordelijkheid ervaren we voor die omgeving, en hoe draagt het werk dat je doet, en dit contact met die ander, daar aan bij?

Goed leidinggeven gaat niet zozeer om wat we zijn, of wie we zijn. Het gaat misschien wel vooral om waar we zijn, en hoe we zijn. Die vier woorden: wat, wie, waar en hoe, zijn de kern van mijn verhaal.

De vraag 'wat ben je' is makkelijk te beantwoorden. Als je dat even kwijt bent, kun je het eenvoudig op je visitekaartje of functieomschrijving aflezen. De vraag 'wie ben je?' gaat ook nog wel.

Belangrijker dan wat of wie, is hoe je bent. Oftewel: op welke manier je je verhoudt tot anderen, hoe je samenwerkt en communiceert. Daar gaat aan vooraf dat je weet waar je bent. Ben je er helemaal in het contact met de ander, niet alleen lijfelijk, maar ook met je aandacht, je hart en je ziel? Ben je je bewust van de omgeving waarin jullie je bevinden en de manier waarop jullie samen verbonden zijn met de wereld die jullie omringt? En wat doe je met wat zich vervolgens in dat contact aandient?

Daarover gaat dit boek.

Dit boek heb ik geschreven omdat ik een simpel boek miste dat de complexiteit van leidinggevend niet uit de weg gaat. Ik werk sinds zo'n 20 jaar als adviseur en onderzoeker in het onderwijs, met name rond het thema leiderschap.

In die tijd heb ik van alles over het thema gelezen en daarnaast me als adviseur in veel praktijksituaties begeven. Het contrast tussen wat ik lees en wat ik in de praktijk zie, is soms groot. Veel boeken beschrijven een ideale situatie voor wat betreft het type mens dat je moet zijn of de soort organisatie die je zou moeten realiseren. En de meeste boeken hebben als onderliggend idee uiteindelijk dat jij en je organisatie succesvol moeten zijn: de beste, de grootste, de rijkste, de slimste, enz.

Maar de wereld is niet ideaal. De ideale mens en de ideale organisatie bestaan niet. En veel van wat we echt belangrijk vinden, heeft niet zo veel te maken met 'succes', maar meer met hoe we met elkaar omgaan. Of mensen zich gezien voelen, erkend in wie ze zijn en wat ze nodig hebben. Of ze zich verbonden voelen met de gezamenlijke 'bedoeling' van de organisatie.

En gek genoeg zijn mensen daarin uiteindelijk weer heel voorspelbaar. We weten het eigenlijk wel, wat we moeten doen om het goed te hebben met elkaar, om samen wat te bereiken, om van betekenis te zijn voor anderen. We moeten er zijn voor elkaar. We weten het, en toch maken leiders vaak keuzes waarmee ze wegraken van die kern. Terwijl het niemand's bedoeling was, gebeurt het toch.

Dat vind ik jammer, dat we zo'n eenvoudige kern, die we allemaal wel kennen, toch telkens weer kwijtraken. Ik heb nog niet zoveel boeken gezien die houvast bieden in die paradox. Dat gat heb ik met dit boek willen opvullen.

Bij ieder hoofdstuk geef ik verwijzingen naar de belangrijkste bronnen die ik voor dat hoofdstuk gebruik. Dat doe ik ten eerste om te verantwoorden waar ik mijn ideeën vandaan heb gehaald. Want verreweg het meeste heb ik ook weer ergens anders gelezen en ik sta, zoals het cliché luidt, op de schouders van reuzen.

Ten tweede zijn de verwijzingen bedoeld om de mogelijkheid te geven je te verdiepen, als je meer wilt weten over het thema dat in het hoofdstuk behandeld is. Ik heb literatuur die ik voor meerdere hoofdstukken heb gebruikt alleen vermeld bij het eerste hoofdstuk waar het aan de orde is.