

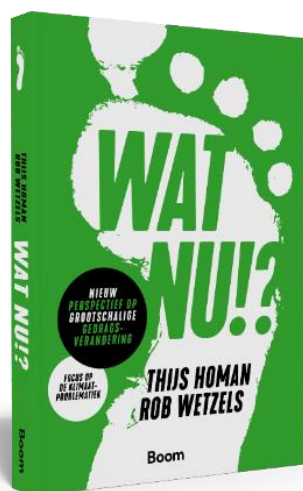
Thijs Homan

Thijs Homan is emeritus hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland en zelfstandig adviseur, trainer en auteur.

E-mail: th.homan@casema.nl

Leiderschap: persoon of proces?

Gebaseerd op het boek:



DNM

DE
NIEUWE
MESO

vakblad over onderwijs en leiderschap

VRAAGT ONDERWIJS NIEUW LEIDERSCHAP?

- De ontdekking van het prachtige risico van schoolleiderschap
- Gespreid Leiderschap in het onderwijs
- Leiderschap: persoon of proces?
- Je leiderschapsjas (aan)passen
- De professionele identiteit van de PO-schoolleider

10-jarig
jubileum
DNM

Leiderschap: persoon of proces?..... 41

Thijs Homan

Je leiderschapsjas (aan)passen 49

Over leiderschapsidentiteit

Gerritjan van Luin, Manon Ruijters en Freerk Wortelboer

De basis blijft hetzelfde, alleen het vak verandert

De professionele identiteit van de PO-schoolleider 56

Christian van den Brekel

Over de professionele identiteit van schoolleiders in het VO

Wie ben ik als schoolleider? 64

Janine Mommers, Piety Runhaar en Perry den Brok

*Docentschap op individueel niveau kan alleen maar floreren
wanneer het professionele team hecht is*

In gesprek met Iliass El Hadioui 72

Tanja de Ruijter en Pieter Leenheer

Omwille van de educatieve ruimte..... 81

Jan Bransen

Leren onderzoeken van en in sociale complexiteit 88

Floor Basten en Bart Schipmølder

Nieuw leiderschap 95

Arie Olthof

RUBRIEKEN

Kleine casuïstiek..... 18, 40, 55, 71, 86, 94

Column – Willem de Vos..... 31

Strip – Pieter Leenheer 39

Bestuur Beleid Beschouwing –

Sietske Waslander en Marc Vermeulen 46

Column – Jaap Nelissen 61

Onderwijs over de grenzen –

Rudi Schollaert.....78

Boeken 97

Thijs Homan

Thijs Homan is emeritus hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland en zelfstandig adviseur, trainer en auteur.

E-mail: th.homan@casema.nl

Leiderschap: persoon of proces?

Er is een duidelijke trend in de literatuur over wat goede leiders zijn: mensen die weten wat ze willen, met een duidelijke visie en doelstellingen. Die weten wat er moet gebeuren en hun handelen daarop bewust en rationeel afwegen. Thijs Homan vraagt zich in dit artikel af of dit beeld wel klopt met hoe we leiderschap in de praktijk ervaren.

Zijn bijdrage is een pleidooi om leiderschap te beschouwen als een proces van patroonverandering in een keten van interacties. Leiderschap is blijven praten. Met elkaar.

De praktijk

Een afdelingsleider houdt een pleidooi voor efficiëntieverhoging. Sommige medewerkers kijken elkaar aan: 'Eindelijk gaan ze iets doen aan het personeelsgebrek'. Anderen knikken meewarig: 'Daar gáán we weer'.

Een bestuurslid is geliefd bij haar medewerkers. Tijdens bijeenkomsten zegt ze echter vrijwel nooit wat. Maar áls ze wat zegt (en meestal is dat een vraag), is de algemene reactie: 'Die slaat de spijker op z'n kop'.

Een managementteam hanteert een afstandelijke, top-down leiderschapsstijl. Een nieuwbenoemde manager gaat het gesprek aan met medewerkers en probeert hen met hun problemen te helpen. Al snel wordt ze door haar MT-collega's met de nek aangekeken. Uiteindelijk moet ze vertrekken.

Een professional: 'Wij hebben hier te maken met ingewikkelde dilemma's. Als we het echt niet meer weten, bellen we Janssen. Zij werkt hier niet. Maar ze is een oude rot in het vak. Zij weet meestal wat we moeten doen. Zo pakken we het dan aan'.

Bij crisisbeheersing is er altijd een Officier van Dienst, diegene die leidinggeeft aan de activiteiten. Een onderling gesprek bij de hulpverleners: 'Hij kan wel zo'n felgroen hesje dragen met knoertgrote letters 'OVD'. Maar wie de échte OVD is, dat bepalen wij zélf'.

Al deze praktijkcitataten gaan over leiderschap. Maar wat is dat, leiderschap?

De Ideaal-leider

Een bekende leiderschapshoogleraar zei ooit: 'Er zijn net zoveel verschillende leiderschapstheorieën, als er personen zijn die erover schrijven'. Ondanks alle verschillen is er sprake van een duidelijke trend in de publicaties over leiderschap. Een trend die ook herkenbaar is in de manier waarop we het er zélf over hebben. Leiders worden namelijk begrepen als formeel aangestelde personen, die speciale (leiderschaps-)kwaliteiten bezitten, met behulp waarvan ze in staat zijn om anderen te motiveren en inspireren om te doen wat zij als leiders belangrijk vinden. 'Goede' leiders zijn een soort helden. Mensen met duidelijke visies en doelstellingen. Mensen die weten wat er in 'de omgeving' gaande is en weten wat er moet



gebeuren om daarop in te spelen. Ook weten ze wat de effecten van hun gedrag zijn. Deze kennis en ervaring stellen hen in staat om bewust en rationeel af te wegen hoe ze verandering moeten aanpakken. Bijvoorbeeld door transformatieel leiderschap, participatief leiderschap of vrouwelijk leiderschap. Daarbij is het uitgangspunt: als de leider dát soort leiderschap vertoont, dan leidt dat tot de gewenste resultaten.

Maar klopt dat beeld wel, als je kijkt naar de citaten hierboven? Zijn leiders altijd degenen die alles onder controle hebben en degenen die de grootste invloed hebben op wat er gebeurt? Hoe ervaar jij dat zelf, lezer? Ikzelf kom regelmatig leiders tegen die twifelen, die het gevoel hebben nauwelijks *in control* te zijn. Klopt het Ideaal-leiderschapsbeeld dus wel? En als dit beeld niet klopt, wat doen 'leiders' wel? En wat is 'leiderschap' dan?

Orgasme

Een leerling vroeg haar zenmeester: 'Meester, wat is verlichting?'. De meester antwoordde: 'Een dochter vroeg haar moeder: 'Wat is een orgasme?' Moeder: 'Dat kan ik je niet uitleggen. Maar ik weet zeker, dat als je er een hebt, je precies zult weten dat dát een orgasme is'. Zo is het volgens mij ook met leiderschap. Je bent druk bezig in je werk, je overlegt je suf, je werkt samen met tal van anderen... en opeens ervaar je tijdens een gesprek: 'Hé, nu is er echt iets belangrijks gebeurd. Dit is wat we moeten gaan doen!' Leiderschap is dan iets waar je je pas achteraf bewust van wordt. Het is niet zo dat iemand op enig moment bewust 'leiding gaat geven' waardoor alle anderen zich vervolgens anders gaan gedragen. Nee, leiderschap duikt op tijdens en in het gedrag van *alle* betrokkenen. Het is geen input voor veranderend gedrag, maar eerder een duiding-achteraf van wat er gebeurde. Het gaat daarbij niet om gedrag van één persoon, maar over iets collectiefs. Leiderschap en leiding 'geef' je dus niet, maar ervaar je. En wel achteraf. Bovendien doe je het niet alleen, maar met z'n allen. Hoe zit dat?

Acts en supplementen

In mijn nieuwste boek *Wat nu?! Nieuw perspectief op grootschalige gedragsverandering* ga ik - samen met

Rob Wetzels - in op het sociale complexiteitsperspectief. In dat perspectief wordt leiderschap niet opgevat als een bepaald gedragstype van één persoon. Natuurlijk, je hebt een formele leiderschapspositie en -rol. Maar het 'echte' leiderschap kristalliseert zich pas uit in de concrete interacties die je met elkaar hebt. Dat je formeel de baas bent bepaalt hierbij niet één-op-één wie of wat de meeste invloed heeft.

De sociale-complexiteitstermen 'acts' en 'responses' maken dit inzichtelijk. Als je (als formele leider) in een gesprek iets zegt of doet (jouw 'act'), dan heb je daar (meer of minder bewust) bepaalde intenties en ideeën bij: 'Ik ga hen ruimte geven', of 'Ik ga hen motiveren'. Je maakt zo aannames over de oorzaak-gevolgrelatie tussen wat jij zegt en hoe collega's daar vervolgens op zullen reageren: 'Als ik het zó zeg en breng, dan gaan ze mee'. Herken je dat? De boodschap van het sociale complexiteitsdenken is echter dat de feitelijke betekenis van jouw woorden en acties pas duidelijk wordt in de manier waarop anderen op jouw woorden en acties reageren. De betekenis van jouw acts ontstaat pas in de wijze waarop anderen jouw acts 'supplementeren'.

Dit zie je terug in de citaten aan het begin. Als leider maak je je hard voor efficiencyverbetering. Sommige medewerkers begrijpen jouw woorden juist als een kostenverhoging door meer mensen aan te nemen. Anderen negeren jouw verhaal: '... hebben we al tig keer gehoord'. Waar zal men nu het sterkst op reageren, denk je? Op de woorden en betekenissen van die leider, of op de eigen betekenisgevingen? Afgaand op de conventionele interpretatie van leiderschap gaf dat geliefde bestuurslid omdat ze vrijwel nooit iets zei in feite géén leiding. Toch ervoer men haar als een invloedrijk persoon. En hoe vrij ben je als leider om te bepalen wat jouw leiderschapsstijl is? Jij kan wel bottom-up willen werken, maar als jouw collega-MT-leden jou er vervolgens uitwerken, dan krijgt jouw goedbedoelde leiderschap een totaal andere betekenis. Soms zit de 'echte' leider bovendien niet eens binnen de organisatie. En de persoon met dat OVD-hesje dént wel dat hij de leider is, maar de

hulpverleners organiseren hun gedrag rondom heel iemand anders...

Of jouw woorden en daden dus 'leiderschap' uitstralen, hangt niet af van wat jij doet, maar van de reacties (supplementen) van anderen. Het zijn die supplementen die betekenis geven aan wat jij zegt en doet. In die supplementen zit bovendien een gelaagdheid. Men kan direct ('on-stage') tijdens het gesprek op jouw woorden reageren: 'Waarom zit je zo te hameren op kwaliteit? Vertrouw je ons niet?' Uit die reacties blijkt dat jouw acts helemaal geen 'leiderschapsbetekenis' krijgen, maar dat men juist twijfelt aan jouw leiderschap. Daarnaast kunnen jouw gedragingen 'off-stage-discussies' oproepen: informele gesprekken die men heeft als jij er niet bij bent. Welke betekenis krijgt jouw 'leiderschap' daar? En wat zal vervolgens de grootste invloed op het gedrag hebben: de betekenis die jijzelf aan je eigen 'leiderschap' geeft, of de betekenisgevingen waar men off-stage op uitkomt?

De betekenis van jouw acts ontstaat pas in de wijze waarop anderen jouw acts 'supplementeren'.

Hoe ervaren je als leider ook bent, hoe goed je ervoor doorgeleerd hebt, het is dus niet eenzijdig te voorspellen, noch te beheersen hoe jouw acts gesupplementeerd zullen worden. Daarbij zijn het diezelfde supplementen die de sterkste gedragseffecten zullen hebben. Bovendien geldt dat naarmate je meer probeert om supplementen van anderen vooraf te sturen (visionair verhaal ophangen, *sense of urgency* benadrukken, weerstand bestrijden), de voorspelbaarheid en beïnvloedbaarheid ervan afneemt. On-stage knikt men dan wel plichtmatig 'ja hoor'. Off-stage wordt geconcludeerd: 'Die heeft er niets van begrepen'.

Wil de echte leider opstaan?

Het lijkt nu misschien alsof leiderschap over korte *soundbytes* gaat: de leider zegt iets, anderen reageren en vervolgens ervaren de betrokkenen wel of geen leiderschap. Maar zo gaat het in de praktijk niet. In allerlei verschillende settings ben je allang met elkaar in gesprek. Soms al jarenlang. Dit maakt dat leiderschap niet over iets eenmaligs gaat, maar te maken heeft met gespreks- en activiteitenreeksen over-de-tijd-heen. Leiderschap als proces, dus.

Volgens het sociale complexiteitsdenken houdt dit proces in, dat er sprake is van ketens van acts en supplementen.

Volgens het sociale complexiteitsdenken houdt dit proces in, dat er sprake is van ketens van acts en supplementen. Stel je zit in een verduurzamingsprojectgroep. Jullie hebben al veel met elkaar besproken, maar frustrerend genoeg komen jullie niet echt verder. Tijdens een off-stage-gesprekje bij de koffieautomaat schiet A opeens iets te binnen: 'We zitten te navelstaren. Waarom gaan we niet op bezoek bij scholen die al verder zijn met verduurzaming?'. 'Verrek', reageert collega B, 'dat is het! We proberen het wiel helemaal zélf uit te vinden!'. B supplementeert A's act zo dus 'positief'. Tijdens een pauze schiet B zijn collega C hierover enthousiast aan. C reageert (lees: supplementeert B's act): 'Ik maak me zorgen over jullie verduurzamingsproject. Jullie zijn zó intern-gericht bezig!'. Bij de eerstvolgende projectgroepvergadering kan B zich niet inhouden: 'Moeten we het wiel nu echt zelf uitvinden? Wat zouden we kunnen leren van de ervaringen van andere scholen hier in de buurt?'. B ziet dat A hem nadrukkelijk ja-knikkend aankijkt ('positief' supplementeert, dus). Opeens hebben de andere projectleden een soort *Aha-Erlebnis*: 'Ja natuurlijk, daardoor draaien we zo in cirkeltjes rond! We moeten de boer

op!'. Projectteamlid D (lees: supplementeert verder): 'Bij school X zijn ze bezig met verduurzaming. Zal ik eens contact met ze opnemen?'. Vrijwel iedereen knikt (lees: supplementeert) instemmend: 'Dóen!'.

Was hier nu sprake van een bepaalde leider en van leiderschap? Achteraf zullen de projectteamleden waarschijnlijk zeggen: 'Ja, nu is er écht wat nieuws gebeurd. Dit gaat ons verder helpen'. Maar als je hen zou vragen wie de leider was die deze verandering aanstuurde, dan zullen ze het antwoord schuldig blijven. Werd die omslag in het gesprek veroorzaakt door één persoon, die op het juiste moment op de juiste manier de juiste dingen zei? Waarbij die persoon voordat hij dat deed ook wist: 'Als ik dit nu zeg, dan gaan ze meel'. Nee. Feitelijk was er sprake van een hele keten van min of meer spontane acts en supplementen, waarin zich in verschillende gesprekken van mensen hoog en laag en links en rechts en binnen en buiten de organisatie op verschillende momenten iets nieuws ontwikkelde. Daarbij zeiden A, B, C en D iets, wat daarna zodanig werd gesupplementeerd dat zij ervoeren: 'Hé, die zit(-ten) er net zo in als ikzelf'. Initieel vage opmerkingen en aftastende ideeën worden tijdens dit proces steeds verder bekrachtigd en krijgen - zou je kunnen zeggen - gewicht. Uitgedrukt in het sociale complexiteitsjargon heet dit, dat er zich in die hele keten van gesprekken een nieuw 'legitiem thema' ontwikkelde. En wel, 'niet zelf het wiel uitvinden, maar leren van anderen'. Als D's initiatief bij die andere school tot vruchtbare gesprekken leidt (wat ook weer een act-supplement-keten is), dan doet dat de legitimiteit van deze nieuwe betekenisgeving verder toenemen.

Al pratend krijgt een legitiem thema dus steeds meer gewicht, waarbij die 'gewichtigheid' geen formele macht inhoudt, maar een herhaalde betekenisgeving die zich gedurende act-supplementketens steeds verder ontwikkelt en waarmee men zich steeds meer identificeert. In het *Wat nu?!*-boek noem ik dat soort processen 'betekenisreizen'.

Leiderschap 'is talked into existence'

Het duurzaamheidsprojectgroepvoorbeeld maakt duidelijk dat leiderschap niet iets is dat één speciaal

daartoe aangestelde persoon uitvoert, waardoor anderen zich opeens anders gaan gedragen. Leiderschap gaat over een bepaalde patroonverandering in series act-supplementketens, waarbij er zich in de interacties tussen alle betrokkenen een nieuw legitiem thema ontwikkelt, hand in hand met een verandering van de interacties en activiteiten van de verduurzamingsprojectgroep. Wie bij het zich ontwikkelen van nieuwe legitieme thema's welke rol speelt en wie daar welke bijdrage aan levert, ligt van tevoren niet vast, maar ontwikkelt en ordent 'zichzelf' op een spontane manier. Formele taken, bevoegdheden en rollen zijn hierbij slechte voorspellers. Het gaat om het herkennen en erkennen van iets belangrijks en relevants, in wat er tijdens de interacties gedaan of gezegd wordt. Leiderschap dus als een nieuw betekenisvol patroon in de interacties van allen: *influenced by everyone, yet controlled by no one*.

Ben ik de leider of word ik het?

Wat betekent dit alles als je een formele leiderschapspositie vervult? Het sociale complexiteitsdenken noopt tot bescheidenheid. Je kunt wel van alles weten, willen

en roepen. Maar of dat voorspelbaar en beheersbaar tot de gewenste veranderingen leidt is maar de vraag. Leiderschap gaat niet primair om betekenissen die jij aan je eigen gedrag geeft, maar om betekenissen die zich ontwikkelen in act-supplementketens waar velen aan deelnemen. Gert-Jan Segers, voormalig fractievoorzitter van de ChristenUnie, verwoordt deze bescheidenheid aldus: 'Je moet als leider je stinkende best doen (acts). Maar daarna hopen op Gods zegen (supplementen)'. Dit maakt dat leiderschap niet primair gaat over hoe je ageert, maar om hoe je reageert. Welke betekenissen krijgen mijn acts? Hoe reageer ik daarop? In welke gesprekken ontstaan de belangrijkste betekenissen? Kan ik daarin meepraten? Maar ook: wat is *change wanting to happen*? Soms is leiderschap het erkennen en herkennen van wat gezegd wil worden. Daarbij brengt jouw formele positie met zich mee dat jouw woorden net wat meer gewicht in de schaal kunnen leggen. En zo kunnen ze precies de trigger vormen voor een omslagpunt richting een nieuw legitiem thema. De enige manier om te ontdekken of dat zo is, is door verder te praten. Met elkaar. ■