

ESSAY

'Moed stelt je in staat om risico's te durven nemen, het geeft je de kracht om met compassie te handelen en de wijsheid om je bescheiden op te stellen. Moed is de basis voor integriteit.'

- Keshavan Nair

Met enige regelmaat treffen we in de media berichten over slecht management in de publieke sector. De suggestie wordt gewekt dat managers verantwoordelijk zijn voor het uithollen van het inhoudelijke werk van professionals. Managers zouden zich teveel bemoeien met het werk van professionals en hen belasten met onzinnige administratieve zaken. Professionals menen dat ze niet meer kunnen doen waarvoor ze zijn opgeleid. Ze ervaren de overvloed van regels en procedures als een aanslag op hun professionele autonomie. De toon van het debat maakt het voor leidinggevenden niet eenvoudig om enthousiast sturing te blijven geven aan hun organisatie. Vooral managers die dicht bij het uitvoerende werk staan, voelen de druk om hun toegevoegde waarde te 'bewijzen'.

In dit essay willen we een constructief geluid laten horen, aangezien in het debat over de rol van managers in onze optiek een oneigenlijke tegenstelling gecreëerd wordt. Daardoor dreigt polarisatie. Wij zijn ervan overtuigd dat ruimte voor professionals uitstekend samen kan gaan met goed leiderschap in organisaties. In onze jarenlange ervaring met leidinggevenden in het onderwijs, de zorg, maatschappelijke organisaties en bij de overheid, hebben wij dikwijls leidinggevenden ontmoet die door hun professionals op handen werden gedragen. Hun leiderschap ziet er simpel uit. Ze oefenen hun taak uit met gezond verstand en hun hart op de juiste plaats. Deze leiders lijken zich niet veel aan te trekken van managementmodes. Ze halen niet de koppen van het Financieel Dagblad, maar steken achter de schermen hun handen uit de mouwen om samen met hun mensen complexe maatschappelijke problemen op te lossen. Misschien is het juist dat gebrek aan opsmuk, die afwezigheid van pretenties, dat professionals aanspreekt. Ze herkennen in hun leidinggevende iemand die - net als zij - hart heeft voor het werk dat hij of zij doet. Omdat de leidinggevende zichzelf als mens heeft ontwikkeld appelleert hij of zij aan diepe menselijke waarden. Dat dwingt respect af.

Wat maakt nu dat medewerkers het vuur uit de sloffen lopen voor de ene leidinggevende en een andere beschouwen als een hinderlijke lastpost? Deze intrigerende vraag nemen we als vertrekpunt voor dit essay. We richten ons daarbij op leidinggevenden die dicht bij het uitvoerende werk staan in organisaties met veel professionals. Allereerst schetsen we de unieke positie van de direct leidinggevende. Wat betekent het om dicht bij het uitvoerende werk leiding te geven aan professionele medewerkers? Een tweede stap laat zien dat professionals vaak tegenstrijdige dingen lijken te vragen aan hun leidinggevende: ruimte én nabijheid. Hoe verbind je duidelijke sturing en control met ruimte voor de creativiteit en het vakmanschap van professionals? Daarna laten we zien waarin de toegevoegde waarde van de direct leidinggevende schuilt en wat de bijbehorende talenten zijn. Ons ideale profiel is de leidinggevende als een boer met visie.

De unieke rol en positie van de direct leidinggevende

Leidinggevend die dicht bij het uitvoerende werk staan, komen dikwijls voort uit het team van professionals. Ze staan - zeker in de eerste paar jaar van hun functie - nog dichtbij de leerlingen, de patiënten. Ze voelen zich betrokken bij de inhoud van het werk. Tegelijkertijd moeten ze in hun nieuwe rol de inhoud grotendeels overlaten aan de andere professionals en zich richten op meer beleidsmatige aspecten van het werk. Ze hebben minder vrijheid om eigen accenten te leggen in het werk: ze moeten er zijn voor het team en denken vanuit de bredere belangen van de organisatie. Veel teamleiders en afdelingshoofden worstelen met deze overgang. Competente professionals die min of meer vanzelfsprekend in een leidinggevende rol terecht zijn gekomen, vragen zich in deze fase af in hoeverre die rol werkelijk bij hen past. Naast de verleiding om sterk betrokken te blijven op het uitvoerende werk is er het appèl van de medewerkers om zich met het uitvoerende werk te bemoeien, wanneer er sprake is van lastige cliënten, ingewikkelde kwesties of meningsverschillen tussen de professionals.

Vroegere collega's accepteren niet automatisch het gezag van de nieuwe leidinggevende. Daarnaast bevinden deze leidinggevend die zich dikwijls in een spagaat tussen de verwachtingen en eisen van het hogere management en de behoeften en vragen van de professionals aan wie ze leiding geven. Door de uiteenlopende verwachtingen zijn de taken en verantwoordelijkheden van middenmanagers zeer divers en doen een beroep op verschillende kwaliteiten. Zo moeten ze zorgen dat de logistiek en administratie op orde zijn, koerswijzigingen doorvoeren, wettelijke regelgeving kennen en uitvoeren, onderlinge geschillen oplossen, prioriteiten stellen in de veelheid van taken en activiteiten, zorgen voor een goede sfeer, personeelsdossiers kennen en niet functionerende medewerkers aanspreken, de medewerkers coachen, bij problemen, ontevreden cliënten en hun ouders te woord staan, enz.

De managementvaardigheden die dat vraagt, moet de leidinggevende vaak al doende ontwikkelen. De eerste twee jaar in de functie is de leidinggevende voortdurend aan het leren, en is meestal blij als hij of zij überhaupt het hoofd boven water kan houden. Dat geldt des te meer voor teamleiders en afdelingshoofden die integraal verantwoordelijk zijn.

De verwachtingen van professionals

Als we professionele medewerkers vragen naar hun verwachtingen ten aanzien van hun leidinggevende is de meest gehoorde wens dat deze hen afschermt van 'gedoe van boven', zodat ze zich kunnen concentreren op het echte werk. Ze willen merken dat de leidinggevende echt snapt waar ze mee bezig zijn, door kennis van de inhoud en van de doelgroep en ze willen bovendien dat de leidinggevende weet wat hen drijft en waar hun verlangen zit in het werk. Daarnaast verwachten ze dat de leidinggevende 'een van hen is', dat wil zegen dat hij of zij de belangen van de professionals vertegenwoordigt en hun 'nee' beargumenteert naar boven. Ze willen het liefst een zo groot mogelijke professionele ruimte, waarbinnen ze met rust gelaten worden.

In een opleidingsteam werken veel vakmensen met duidelijke opvattingen over wat ze aan de studenten willen overdragen. Ze geven al jaren les en doen dat goed. Van

de teamleider verwachten ze dat hij 'die ongein bij ons vandaan houdt, zodat wij maximaal de ruimte hebben om ons vak over te dragen.'

De laatste jaren zijn er veel nieuwe docenten bij gekomen in het team. De nieuwe docenten zien mogelijkheden om het onderwijs beter te laten aansluiten bij de huidige generatie studenten. Ze doen aarzelende pogingen om wat veranderingen aan te brengen in het curriculum, maar voelen schroom om daar mee naar voren te komen. Ze geloven in de onderwijsvernieuwing binnen de school, ze gaan er ook voor, maar durven er niet voor te gaan staan. Vernieuwingstaken komen steeds op hen neer. In de teamvergadering trekken ze zich terug zodra de meer ervaren docenten kritische opmerkingen plaatsen. Beide groepen vinden het moeilijk om met elkaar te bespreken wat er gaande is. Als er niet een teamleider is die de gegroeide verhoudingen expliciet maakt en met het team bespreekt, die een heldere koers uitstippelt ten aanzien van de onderwijsvernieuwing, kunnen de verhoudingen in het team zodanig polariseren dat de professionaliteit van alle betrokkenen schaadt. De oudere docenten trekken zich terug op bekend terrein en de nieuwe docenten haken af of lopen stuk op de zware werkdruk.

Het lijkt dus of de leidinggevende er goed aan doet om afstand te nemen, maar in veel teams slagen de professionals er onderling niet in om een prettig en productief werkklimaat te realiseren en behouden.

Tegenstrijdige behoeften

Veel veranderingen worden in de ogen van professionals bedacht door topmanagers of stafmedewerkers die geen idee hebben van de omstandigheden waaronder zij hun werk uitvoeren. Professionele medewerkers zien niet altijd de zin of logica van zulke veranderingen. Door wijzigende wet- en regelgeving worden professionele organisaties voortdurend en onontkoombaar geconfronteerd met veranderingen. Eindverantwoordelijke leidinggevendenden zien de noodzaak van een verandering dikwijls aankomen. Ze hebben een goed overzicht wat er speelt in de organisatie en haar omgeving. Ook worden zij maatschappelijk ter verantwoording geroepen voor de kwaliteit van hun werk. Veel veranderingen worden dan ook door de top geïnitieerd en door middenmanagers ingevoerd. Elke verandering vraagt van professionals bijstelling van hun werkzaamheden. Het eindresultaat van de verandering biedt wellicht een wenkend perspectief, maar de weg er naar toe is voor de betrokkenen op zijn best een rituele dans en op zijn slechtst een frustrerende hordeloop.

Naast de wens om met rust gelaten te worden, verwoorden de professionals ook andersoortige en soms tegenstrijdige behoeften. Ze willen graag gezien en gewaardeerd worden in wat ze doen en wat ze kunnen. Ze hebben behoefte aan een leidinggevende die in de buurt is, zodat ze kunnen aankloppen als dat nodig is. Hun wens is om gehoord te worden, zodat bezwaren die ze vanuit hun deskundigheid inbrengen tegen voorstellen, serieus genomen worden. De wijze waarop professionals worden betrokken in veranderprocessen verdient vaak geen schoonheidsprijs. Ze willen graag meedenken over de beste inrichting van het primaire proces. Ze willen kennis en ervaringen uitwisselen en daarin geïnspireerd worden door hun collega's en leidinggevendenden. Professionele medewerkers verwachten van een leidinggevende meer dan het uitvoeren van managementtaken. Ze hebben behoefte aan een leider, iemand die richting geeft en zorgt dat het werk zinvol en plezierig is. Juist dicht bij het uitvoerende werk willen de professionals zich kunnen verbinden met de direct leidinggevende als persoon en niet als functionaris.

Kanttekeningen

Als we nauwkeuriger kijken naar de wenselijkheid van een grotere nabijheid van de leidinggevende, dan stuiten we dus op een aantal wezenlijke aandachtspunten. Het eerste is de uitdovende bezieling. De meeste professionele medewerkers zijn ooit met liefde voor het vak en de doelgroep begonnen. Na een aantal jaren zijn ze dikwijls teleurgesteld in de resultaten die ze met hun werk boeken. Sommigen hebben moeite met een veranderde doelgroep, zoals meer assertieve en soms agressieve patiënten, of lager opgeleide studenten. Ook teleurstelling in de koers van de organisatie of van de leiding speelt een rol. Dat kan leiden tot verminderde motivatie en inzet. In elk team van professionals zijn er altijd wel een paar die niet meer geïnspireerd zijn om het maximale uit hun werk te halen. Ze doen hun werk plichtsgetrouw, maar hun hart spreekt niet meer mee in het werk met de doelgroep.

Een tweede aandachtspunt is het feit dat zelfstandige professionals gewend zijn hun werk grotendeels alleen te doen en dikwijls niet staan te trappelen om collega's in hun keuken te laten kijken en met anderen samen te werken. Doordat inhoudelijke uitwisseling met collega's beperkt is, vallen veel professionals terug op beproefde routines. Het isolement waarin ze hun werk trachten te doen, leidt ertoe dat individuele belangen en organisatiebelangen sterk uiteen gaan lopen. Een derde aandachtspunt is dat we regelmatig professionals tegengekomen die dusdanig vertrouwen op hun deskundigheid dat ze het niet nodig vinden om zich te verdiepen in de veranderende inzichten van het vak. Hun kennis blijft achter en hun professionaliteit neemt met de jaren af. Professionele autonomie wordt zo soms misbruikt als dekmantel voor slechte prestaties.

Tot slot is een aandachtspunt dat in veel teams sommige mensen veel te hard werken en afgeremd moeten worden en anderen die de kantjes er vanaf lopen. Als groepen aan het begin staan van hun teamontwikkeling en elkaar bijvoorbeeld niet aanspreken op gedrag, is het lastig om de werklust onderling te reguleren. Het is dus zeer de vraag of de leidinggevende de professionals het meest dient als hij of zij hen de ruimte geeft, afschermt van managementaangelegenheden en verder met rust laat. Hoe kan de leidinggevende het beste omgaan met het verlangen naar ruimte en nabijheid?

De toegevoegde waarde van de direct leidinggevende

In een maatschappelijke organisatie die kwaliteit wil leveren is het belangrijk dat de professionals geïnspireerd aan het werk zijn, dat ze zich vanuit gedeelde waarden gezamenlijk inzetten voor de doelen van de organisatie en dat hun deskundigheid van een hoog niveau is. Om dit doel te bereiken, ligt de toegevoegde waarde van de direct leidinggevende in onze optiek vooral in het stimuleren van inspiratie, gezamenlijkheid en open leerklimate. Het gaat om het creëren van een klimaat waarin de professionals zich van binnenuit willen verbinden met hun collega's en zich op een natuurlijke manier medeverantwoordelijk voelen voor de resultaten van de organisatie als geheel. Dat vraagt van een leidinggevende dat hij of zij contact onderhoudt met zijn of haar eigen bezieling, in zekere mate onafhankelijk is, de moed heeft om duidelijk te zijn in het contact en beschikt over een innerlijke wijsheid waarmee hij of zij de juiste toon treft en een vruchtbare ruimte weet te creëren. In de volgende alinea's behandelen we de genoemde eigenschappen in kort bestek.

Individuele en gezamenlijke inspiratie

Professionals als docenten, verpleegkundigen en politieagenten hebben bewust voor hun vak gekozen. Ze willen iets teweeg brengen in de wereld, een verschil maken voor hun doelgroep, een bijdrage leveren aan de samenleving. Dat vuur wil aangesproken worden in het werk en aangewakkerd als de vlam dreigt te doven. Professionals werken graag in een organisatie waarvan de identiteit en waarden overeenstemmen met die van henzelf. Daar ligt misschien wel de belangrijkste opgave voor de leidinggevende die dicht bij het primaire proces staat: de professionals aanspreken op de bezieling in hun werk en samen met hen op zoek gaan naar de raakvlakken tussen de doelen en waarden van de organisatie en de verlangens en waarden van de professionals. Door te vertrekken vanuit de individuele drijfveren kan men tot gemeenschappelijke waarden komen, een gedragen visie op het werk en een vertaling daarvan in realistische doelen. Als mensen zich verbonden voelen met de organisatie presteren ze meer. Een geïnspireerde medewerker hoef je niet aan te zetten tot hard werken.

Naarmate er meer collectieve ambities en gedeelde waarden zijn, ligt de motivatie van de professionals hoger en is er een hoger energie niveau in de hele organisatie. (Weggeman, 2007) Het is de uitdaging voor de leider om de professionals bewust te maken van deze verbinding tussen hun individuele passie en de drive van de hele organisatie. Dat betekent volgens Weggeman dat leidinggevendenden, met de professionals, moeten investeren in het ontwikkelen van collectieve ambities door de visie en strategische koers van de organisatie te vertalen in uitdagende doelen voor het team en voor de individuele professional. In het proces van het komen tot collectieve ambities verkennen de professionals met elkaar de reikwijdte en betekenis van de gedeelde waarden door er openhartig met elkaar over van gedachten te wisselen. De collectieve ambitie geeft een antwoord op de vraag wat elk van de professionals trots maakt op het werk dat hij of zij doet en maakt duidelijk hoe persoonlijke doelen en organisatiedoelen op elkaar aansluiten.

Om dit proces te kunnen begeleiden moet de leidinggevende allereerst zelf nagaan wat zijn of haar waarden zijn. Wat inspireert mij? Welke waarden vind ik van belang, waar zit mijn hart voor dit werk, mijn affiniteit met onze doelgroep? Bovendien vraagt het van de leidinggevende om de uitkomsten van dit zelfonderzoek te delen met de professionals in het team om hen uit te nodigen om hetzelfde te doen. Het is de kunst om een klimaat te laten ontstaan waarin professionals open en oprecht met elkaar hun waarden onderzoeken. De leider die verschil maakt, creëert een vrije ruimte waarin de professionals hun overtuigingen maar ook hun twijfels kunnen delen en onderzoeken. Een ruimte waar menselijkheid een plaats heeft, zodat onzekerheden kunnen worden geuit en wezenlijke vragen kunnen worden gesteld.

Vrijheid van geest

De afgelopen jaren viel ons soms een team op dat in een grote mate van ontspannenheid werkte aan de vele en complexe taken. De mensen lieten zich niet gek maken en kregen in voldoende mate voor elkaar wat ze zich hebben voorgenomen. Er werd gelachen, er was ruimte voor een gesprek.

We waren benieuwd of er een relatie bestond tussen de ontspannen sfeer in een team en de houding van de leidinggevende. We ontdekten dat leidinggevendenden van de meer ontspannen teams vrijheid uitstralen in hun denken en hun gedrag. Ze

voelen zich vrij en onafhankelijk als mens. Ze laten zich niet beknotten door regels en procedures en durven buiten de kaders te denken. Ze laten zich inspireren door literatuur, toneel, muziek. Omdat er ruimte is in en om hen heen zijn ze meer beschikbaar voor de mensen in hun afdeling. Ze staan open voor een praatje met een patiënt of bezoeker, met een leerling. Ze hebben aandacht voor de medewerkers die ze in de gang tegenkomen.

Met hun vrijheid van geest getuigen deze mensen van lef. Ze durven buiten de gebaande paden te treden, in plaats van in de pas te lopen, of zich terughoudend te tonen. Sommige mensen krijgen een vorm van onafhankelijkheid mee in hun opvoeding. Ze worden al jong gestimuleerd om zelf te denken, om een eigen mening te hebben. Anderen verwerven vrijheid van geest doordat ze ontdekken dat de wereld niet vergaat als ze anders handelen dan de gewoonte dicteert. Ze ontdekken dat ze niet het slachtoffer van de omstandigheden zijn, maar dat ze hun leven een andere wending kunnen geven. Ze hebben geleerd dat ze een keuze hebben.

Onafhankelijkheid heeft ook te maken met hoe belangrijk je jezelf vindt. Leaders met een vrije geest zijn niet zo vol van zichzelf. Ze gooien hun ego vol in de strijd als ze iets willen bereiken, maar zijn ook in staat om te relativiseren wat zij aan verandering teweeg brengen. Ze beseffen dat ze een bescheiden deel zijn van een groter geheel. Onafhankelijkheid is een lastige uitdaging voor direct leidinggevendenden, zeker als ze hun functie nog niet zo lang hebben. Middenmanagers worden voortdurend aangesproken op dagelijkse regelzaken. Als ze voortdurend toegeven aan het appèl van anderen verliezen ze zich in het werk, ten koste van de ruimte en de vrijheid. In een gesprek dat een van ons onlangs had met twee middenmanagers ging de deur van de gespreksruimte vier keer open voor een vraag van een medewerker. Een van de managers gaf in alle rust aan in gesprek te zijn en ging niet op de verzoeken in. We konden aan de reacties merken dat het ontkennende antwoord door de medewerkers niet als een afwijzing werd gevoeld. *C'est le ton qui fait la musique.*

Het is voor direct leidinggevendenden essentieel om deze vrije ruimte, waarin de dagelijkse drukte even op een afstand wordt gezet, elke keer weer te veroveren. Ruimte om je af te vragen of het nog klopt waar je mee bezig bent, ruimte om de grote lijnen te ontdekken, ruimte om te reflecteren op gedane acties, samen of alleen. En daarmee ruimte om te kunnen groeien van je fouten in plaats van onzeker te worden van een verkeerde inschatting of onhandige beslissing. Of zoals een leidinggevende verwoordde: 'een fout is niet erg, liever niet steeds dezelfde fout'.

Moed

Een onafhankelijke geest uit zich ook in onorthodoxe keuzes en de moed om daarvoor te gaan staan. Zo besloot een manager van een team dat het werk goed op orde had, om met elkaar een aantal dagen naar Londen te gaan. Deels als beloning, deels om nieuwe inspiratie op te doen door een werkbezoek aan een verwante organisatie, met als bijeffect een stap voorwaarts in verbondenheid met elkaar en met de organisatie. Na de reis wisten de professionals weer wat ze werkelijk belangrijk vonden. Twee mensen realiseerden zich dat ze zich al een tijdje niet meer thuis voelden in de organisatie. De reis maakte het voor hen gemakkelijker om afscheid te nemen en ergens anders een werkplek te zoeken. Moed komt hier tot uiting door het verschaffen van iets waarvan de manager vindt dat het nodig is voor de professionals. Ze zijn bereid om daarop aangesproken te worden, ook als hun

eigen leiding daar niet blij mee is. Doordat deze managers gaan staan voor wat hun mensen nodig hebben, zijn de medewerkers bereid om te geven wat er van hen gevraagd wordt. Ze vertrouwen erop dat wat de leidinggevende van de mensen verwacht, werkelijk nodig is.

Moed kan ook betekenen dat een manager – na met het team heldere collectieve ambities te hebben afgesproken - een grens trekt als er van buiten de organisatie of vanuit de top nieuwe activiteiten worden neergelegd. Het vergt een zeker 'gewicht' om dat te zeggen en in de eerste twee of drie jaar van de functie is dat lastig.

Om zo te durven handelen kunnen leidinggevendenden beginnen met moedig hun angsten onder ogen te zien. De man in het voorbeeld van Londen zette zich over zijn angst heen om niet aardig gevonden te worden door zijn (misschien wel jaloerse) collega -managers. Hij realiseerde zich dat hij als afdelingsmanager geen leven zou hebben als hij bleef proberen om iedereen tevreden te stellen.

Duidelijkheid

Onafhankelijkheid en moed zijn voor een direct leidinggevende ook noodzakelijk wanneer professionals zich onttrekken aan afspraken of als zij hun individuele doelen niet waarmaken. Als leden van een team tijd hebben geïnvesteerd om met elkaar heldere doelen en werkafspraken te maken, is het fnuikend voor ieders werkplezier en de organisatiecultuur als sommigen zich daar niet aan houden. Het vertrouwen in het nut van gemeenschappelijke afspraken brokkelt af en de professionals trekken zich terug achter hun beroepsmatige muren. De uitdaging voor direct leidinggevendenden is om duidelijkheid te scheppen over gemaakte afspraken en deze met strenge hand te bewaken.

Wij worden regelmatig door leidinggevendenden gevraagd om te werken met zijn of haar team opdat mensen elkaar gaan aanspreken op gedrag. Zo vroeg een teamleider om hem te helpen met het creëren van een professionele cultuur. Enige tijd daarvoor was er al een training feedback geweest maar mensen handelden daar nog steeds niet naar. Gevraagd naar de redenen waarom zijn professionals elkaar niet op gedrag aanspreken vermoedde hij dat hun gedrag met onzekerheid en angst te maken had. Was dan de vraag om op dat niveau te gaan werken met het team? Dat vond hij misschien weer te zwaar, het moest ook wel een gezellige teamdag worden. We proefden veel onduidelijkheid en mogelijk ook onzekerheid bij de leidinggevende zelf.

In een voorgesprek met enkele teamleden bleek dat de leidinggevende de medewerkers nooit duidelijk aansprak, ze wisten onvoldoende waar ze aan toe waren, er was geen houvast en transparantie. Een van de professionals verwoordde het blozend als volgt: 'Hij laat de teugels erg vrij. Als mijn manager me te lief en te onduidelijk benadert, ga ik de grenzen opzoeken. Ik krijg plezier in ontwijkgedrag, ik word zelfs een beetje gemeen.'

Het probleem was dus niet alleen de vaardigheid van professionals om elkaar aan te spreken, maar ook het voorbeeld dat de leidinggevende hen gaf. In onze gesprekken met honderden professionals komt telkens naar voren dat zij behoefte hebben aan duidelijke eisen en verwachtingen en aan feedback in welke mate hun inspanningen bijdragen aan de afgesproken resultaten. Hoewel ze mopperen op een strenge leidinggevende, zijn ze blij met de duidelijkheid die een dergelijke leiderschapsstijl schept.

Gesprek aangaan

Medewerkers aanspreken op hun gedrag roept angst op bij veel leidinggevendenden, ook op het hoogste echelon. Leaders vrezen dat de professional met een verwijt terug komt, dat zijn of haar motivatie een deuk krijgt, of dat hun eigen populariteit zal dalen. Ook maatschappelijk zien we een toenemende angst om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag. Het is vooral moeilijk in de openbare ruimte of in anonieme zones, waar mensen zich niet gekend en verbonden weten. Als iets niet 'van jou' voelt lijkt er ook geen noodzaak om met elkaar in gesprek te gaan over onacceptabel gedrag of niet nagekomen afspraken. Als je een ander aanspreekt ga je letterlijk iets aan met iemand, je zoekt contact, je bent bereid om in gesprek te gaan over je waarnemingen, je toont interesse in de achtergronden van het gedrag. Een eerste vereiste om een medewerker constructief aan te spreken is de overtuiging dat ieder mens met zijn gedrag de bedoeling heeft om iets te bereiken en niet om een ander dwars te zitten. Ten tweede moet je je als leider willen verplaatsen in wat de medewerker beweegt. Het vraagt de bereidheid om de de ander te ontmoeten en compassie met de beweegredenen voor het gedrag van de medewerker.

Dat lukt alleen als de leidinggevende bereid is om eigen gedrag en beweegredenen te onderzoeken en liefdevol naar eigen stommiteiten te kijken. Door open te zijn over zijn of haar eigen gedrag creëert de leider een veilige ruimte voor medewerkers om te zeggen dat ze iets niet durven of niet kunnen. Pas als ze dat mogen uitspreken, kunnen ze oprecht bezien waarvoor ze verantwoordelijkheid willen nemen. Zo kan een direct leidinggevende bewerkstelligen dat de professionals hun verantwoordelijkheid niet buiten zichzelf leggen, maar echt bereid zijn naar binnen te kijken. Zo doorbreekt de leidinggevende de passieve houding van een professional die vindt dat anderen eerst maar eens moeten veranderen.

Omdat je makkelijker verantwoordelijkheid neemt wanneer je je gekend en verbonden weet, is het zinvol voor de leider om te blijven investeren in een klimaat waarin de professionals voelen dat 'de winkel' echt van hen samen is en dat ieders bijdrage zeer nodig is. Als je als manager ook aandacht hebt voor wat goed gaat en waardering daarvoor uit, ontstaat een sfeer waarin ook lastige dingen gezegd kunnen worden. Wij ontdekten dat elkaar aanspreken dan juist minder nodig is omdat de professionals zin hebben om hun afspraken na te komen. Mensen willen graag nodig zijn en zich verantwoordelijk voelen. In een prettig werkklimaat reguleren de professionals zelf hun gedrag. Dit ontslaat een manager niet van zijn verantwoordelijkheid om professionals tot de orde roepen als daar aanleiding tot is en van tijd tot tijd de piketpaaltjes te slaan. De bereidheid om wangedrag aan te pakken geeft een team veiligheid en vertrouwen.

Wijsheid

Naast inspiratie, onafhankelijkheid en moed is ook wijsheid een belangrijke factor voor een vruchtbare relatie tussen leidinggevende en professionals.

We hebben allebei mensen gecoacht, wier carrière als een speer ging. Hun omgeving is dikwijls gecharmeerd van hun efficiënte gedrag en vlotte babbel, de manier waarop ze de dingen voor elkaar krijgen, hun intelligentie en hun loyaliteit aan de heersende organisatiecultuur. Stiekem hoopten we wel eens dat zo iemand zou struikelen, zodat de persoon gedwongen zou zijn om de succesformule in de

buitenwereld op te geven en uit een laag dieper in zichzelf te putten. Ondanks al hun professionele kwaliteiten missen we bij hen een zekere diepgang als mens. We kennen een middenmanager in het onderwijs, die behalve een manager ook een echte leider is. Deze man heeft het zwaar te verduren gehad in zijn leven. Blijkbaar hebben zijn ervaringen hem, naast pijn en moeite ook wijsheid gebracht. Zeker is dat hij de aandacht naar binnen heeft gericht en zijn innerlijke wereld op orde heeft gebracht. De voorvallen in zijn leven hebben hem niet verbitterd gemaakt, integendeel, de man staat opgewekt in het leven. En dat voelt iedereen in zijn nabijheid. Deze man heeft een zekere wijsheid ontwikkeld door wat hij heeft meegemaakt in zijn leven. Bij mensen die door het leven wijs zijn geworden is er een verbinding tussen hoofd en hart, die tot uiting komt in hun handelingen. Je voelt hun hartelijkheid, hun mildheid, hun liefde voor kinderen, hun respect voor ouderen. Ze hebben ruimte voor andere mensen omdat ze niet (meer) zo met zichzelf bezig zijn.

Ergens op de weg naar leiderschap moet elke leidinggevende zijn of haar bodem opnieuw omspitten. Dat wil zeggen dat je je overlevingsstrategieën overboord zet en jezelf opnieuw hervindt, zonder de succesformule. Daartoe moet je een laag dieper. Soms wordt de leider daar toe gedwongen door gebeurtenissen in zijn of haar leven. Dat kan van alles zijn, de dood van een ouder, een week wandelen alleen in de bergen, problemen met een puberdochter. Een leidinggevende in een van onze programma's werd een completere leider na de geboorte van haar kind. Zij had de liefde leren voelen, een intense verbinding met een ander mens. Zo'n ontregelende ervaring stelt het dagelijkse werk in een nieuw daglicht. Om door levenservaringen te kunnen rijpen, moeten de gevoelens wel de ruimte krijgen. Het verdriet, de angst en de vreugde moeten een plek krijgen. Als je er een punt achter zet en overgaat tot de orde van de dag, mis je niet alleen een kans om je als mens te verdiepen, het kan zelfs leiden tot frustratie en verbittering. Je moet je dus willen laten kleuren door de ervaring, je laten raken en bereid zijn om verwarring toe te laten als mens en als leider. Hoewel je met de jaren meer levenservaring opdoet, gaat wijsheid niet altijd samen met leeftijd. Het gaat er meer om wat je doet met je levenservaringen dan om de kwantiteit. Leiderschapsprogramma's bieden dikwijls een gelegenheid voor managers om de gebeurtenissen uit hun leven op een rij te zetten en te integreren in hun werk.

Tot slot: een boer met visie

Als we leidinggevendens vragen door welke leiders zij zelf worden geïnspireerd, dan beschrijven zij stevast mensen die houden van het werk dat ze doen, die in hun functie zichtbaar zijn als mens en zich voortdurend in de breedte ontwikkelen als mens, die een vrije ruimte creëren waarin ze reflecteren en bewust keuzes maken, en die hartelijk zijn en mild, door het leven gerijpt, uit een stuk. Ze onderscheiden zich eerder door gezond verstand dan door hoogontwikkelde managementvaardigheden. Wij spreken graag van 'een boer met visie', een gewoon mens die ver durft te reiken om zijn potentieel waar te maken. Dat sluit aan bij de uitkomst van het onderzoek van Jim Collins naar uitzonderlijke leiders. Hij constateerde dat deze leiders bescheidenheid als mens combineren met een enorme professionele gedrevenheid en ambitie.

Juist professionals hebben behoefte aan dit type leiderschap. Qua deskundigheid en vaardigheden zijn de professionals dikwijls gelijkwaardig aan de leidinggevende. De toegevoegde waarde van leiders ligt dan ook in de manier waarop zij zich als mens

hebben ontwikkeld en de ruimte die zij daardoor creëren in de organisatie. Wie geïnspireerd in het werk staat, kan anderen aanspreken op hun bezieling en passie. Professionals ervaren verbondenheid als hun leidinggevende het gesprek initieert en faciliteert over de collectieve ambities en waarden van de organisatie. Een leider met liefde voor het vak van leidinggevende kan professionals helpen om zich te verbinden met de waarden en ambities van de organisatie. Iemand die affiniteit heeft met de doelgroep maar niet bang is voor afkeuring en die onafhankelijk keuzes durft te maken, verwerft respect van professionals. Juist de leidinggevende die duidelijk grenzen stelt aan de autonomie van professionals en niet bang is om met hen een confrontatie aan te gaan, prikkelt hen om zelf verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van hun professionele handelen. Zo geeft hij of zij hen maximaal de ruimte om zich verder te ontwikkelen. Leaders die niet bang zijn voor hun binnenwereld, maar zich op hun gemak voelen met de verschillende facetten van hun persoonlijkheid, inclusief hun fouten en schaduwzijden, inspireren professionals om zich open te stellen en hun vragen en twijfels te delen met hun collega's, zodat zij de erkenning en waardering ervaren waaraan ze zoveel behoefte hebben. Een leider met toegevoegde waarde is een mens die door het voorbeeld van zijn of haar eigen menszijn, de trots aanpreekt in professionals om het beste van zichzelf in te zetten voor hun cliënten en de organisatie.