

Gespreid leiderschap

Macht, gezag en de kracht van dialoog

Hartger Wassink

Gepubliceerd als

Wassink, H. (2017). Macht, gezag en de kracht van dialoog. In F. Hulbos & S. van Langevelde (Eds.), *Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing*. (pp. 60–73). Utrecht

Boek bestellen:

<https://webshop.kessels-smit.com/nl/gespreid-leiderschap-in-het-onderwijs.html>

Samenvatting

Gespreid leiderschap als perspectief kan helpen balans te vinden in het soms eenzame gevoel van verantwoordelijkheid dat je als leidinggevende kunt hebben. Paradoxaal genoeg is het daarvoor eerst nodig dat je je bewust wordt van de macht die je hebt. Door naast *aansprakelijk* ook expliciet *aanspreekbaar* te zijn, maak je die macht op een goede manier bespreekbaar en win je aan gezag. Voor dat bespreekbaar maken, is de dialoog een cruciale vorm van communicatie. Dit hoofdstuk laat zien hoe de dialoog kan helpen bij het bevorderen van gespreid leiderschap.

Inleiding

Als leidinggevende in het onderwijs kun je het gevoel hebben in een spagaat te zitten. Aan de ene kant is er sprake van een complexiteit aan soms tegenstrijdige eisen vanuit bestuur, inspectie, overheid, en ook ouders waar je mee te maken hebt (zie o.a. Hooge, 2013). Aan de andere kant heb je waarschijnlijk een ideaalbeeld over de school en het onderwijs, waar je aan wilt werken. Juist die eigen visie op onderwijs is waarom je voor een rol als leidinggevende hebt gekozen. Maar eenmaal op zo'n positie is het soms moeilijk die visie voor ogen te houden.

In dit hoofdstuk wil ik beschrijven hoe de dialoog kan helpen, om in het dagelijks leidinggeven dichter bij de eigen onderwijsvisie te blijven, en die als inspirerende bron te ervaren. Op basis hiervan wordt het ook mogelijk om de verantwoordelijkheid, die je als leidinggevende soms zo sterk voelt, te delen met collega's. Zo bezien kan gespreid leiderschap je werk als leidinggevende dragelijker maken, en tegelijk kun je zo de creativiteit van alle betrokkenen beter benutten. Een sleutelbegrip hierbij is macht. Dat klinkt misschien paradoxaal: gespreid leiderschap lijkt juist niet over macht te gaan. Toch is in de meeste scholen onvermijdelijk sprake van machtsverhoudingen en machtsverschillen. Als je die niet bespreekt, kan macht een schaduwthema worden, de spreekwoordelijke 'olifant in de kamer'. Het gesprek over gespreid leiderschap lijkt dan vooral te gaan over hoe je je als leidinggevende op de achtergrond houdt, om anderen de ruimte te geven. Maar als niet duidelijk is, waar die ruimte uit bestaat, en wat jouw rol als formele leidinggevende precies is, dan kan dat tot onzekerheid leiden, bij jou en je team. Om macht als obstakel te overwinnen, zal macht een expliciet thema moeten worden. De dialoog kan hierbij een behulpzaam instrument zijn. De centrale vraag voor dit hoofdstuk is hoe de dialoog kan helpen macht op een positieve manier te begrijpen, om zo aanknopingspunten te vinden voor gespreid leiderschap.

In het eerste gedeelte ga ik in op het begrip macht en hoe je de negatieve aspecten kunt onderscheiden van de positieve. Macht, goed aangewend, helpt om de ruimte te maken, die een

voorwaarde is voor gespreid leiderschap. In het tweede gedeelte ga ik in op de kenmerken van de dialoog, en hoe die helpen de macht als positieve kracht in te zetten.

1. Macht, gezag, vertrouwen en ruimte

Gespreid leiderschap is, althans zoals de term ooit gemunt is door Jim Spillane (2006), in de eerste plaats een manier van kijken, en geen model dat een bepaalde organisatiestructuur voorschrijft. Gespreid leiderschap is verwant met perspectieven op organisaties die de complexiteitstheorie als uitgangspunt nemen. Een van de grondleggers hiervan is Ralph Stacey (Stacey, 2001). In Nederland is Thijs Homan een belangrijk vertegenwoordiger van deze stroming (Homan, 2006; 2014).

Stacey stelt dat organisaties begrepen kunnen worden als complexe, en voortdurende interactieprocessen tussen mensen. Hierbij is macht altijd aanwezig als thema in deze interacties, meestal in de 'onderstroom'. Verschillen in macht en invloed worden namelijk doorgaans niet openlijk besproken. Daardoor zijn we ons vaak niet bewust van de manier waarop macht de interactie beïnvloedt, en hebben we minder zicht en greep op wat er gebeurt. Als we echter macht als thema uit de schaduw halen, kunnen we het op een positieve manier laten werken.

Macht, gezag en verantwoording

'Macht' is in zichzelf een neutrale term. De negatieve associaties ontstaan vaak, als er een te grote nadruk ligt op de formele, harde kant ervan. Maar macht kan ook op informele, 'zachte' aspecten gebaseerd zijn. Bij de formele macht gaat het vaak om een kader van wetten en regels, een formele positie in de hiërarchie en de bijbehorende bevoegdheden. Bij de informele basis gaat het om een uitwisselingsproces tussen mensen, waarbij mensen uit eigen beweging aan een bepaald persoon macht toekennen. Deze 'zachte macht' zou je ook 'gezag' kunnen noemen, om het verschil met macht vanuit positie of hiërarchie aan te geven.

Wat ik in dit hoofdstuk wil laten zien, is dat het communiceren in dialoog helpt om formele macht en gezag met elkaar in evenwicht te brengen. Dit evenwicht hangt af van de manier waarop verantwoording wordt afgelegd. Als leidinggevendenden voelen dat medewerkers twijfelen aan hun gezag, is het een veel voorkomende reactie, dat ze dan terugvallen op de macht die ze ontlenden aan hun positie. Ze drukken besluiten door, en scherpen procedures en beoordelingen aan. Als dat echter niet tot het gewenste resultaat leidt, verliezen ze nog meer gezag en ontstaat er een vicieuze cirkel. De veronderstelling die ik in dit hoofdstuk wil uitwerken, is dat in zo'n geval juist het versterken van 'zachte macht' een uitweg biedt. Maar dat vraagt moed, omdat het in eerste instantie lijkt, dat je als leider dan je 'machtspositie' inlevert.

Macht en communicatie zijn nauw met elkaar verbonden (zie ook Hetebrij, 2000), waarbij een cruciaal kenmerk van macht is, dat de 'machthebber' zelf kan bepalen aan *wie*, op welke *manier*, en *waarover* hij verantwoording aflegt. Legt een leidinggevende (als 'machthebber') geen, of heel beperkt, verantwoording af, dan zal hij geen gezag ontwikkelen. Er is dan namelijk geen sprake van een gelijkwaardige uitwisseling tussen leidinggevende en medewerker. Dat leidt tot een onevenwichtige situatie, waardoor er geen gespreid leiderschap ervaren wordt.

Het onderscheid tussen macht en gezag wordt ook zichtbaar in een professionele organisatie, zoals een school. Daar kom je niet zo ver met alleen macht op basis van positie. Als je streeft naar duurzame vernieuwing en verbetering, heb je de creativiteit en inzet van iedereen nodig. Om iedereen erbij betrokken te houden, zul je daarom je macht gaandeweg moeten omzetten in, of aanvullen met, gezag. Je maakt zelf je macht bespreekbaar, door er verantwoording over af te leggen. Verantwoording kun je afleggen in smalle en in brede zin; anders gezegd: verantwoording kun je opvatten als *aansprakelijk zijn*, en *aanspreekbaar zijn*.

Smalle verantwoording: aansprakelijkheid

Een voorbeeld hiervan ontleen ik aan een nieuwsbericht over oud-woningcorporatiebestuurder Erik Staal. Staal ging als bestuursvoorzitter van woningcorporatie Vestia grote financiële risico's aan, door derivatencontracten af te sluiten. Die financiële creativiteit zou Vestia, als alles goed ging, veel geld kunnen besparen. Maar het ging niet goed, en de derivaten kostten de woningcorporatie in 2012 bijna de kop. Staal werd ontslagen en aansprakelijk gesteld voor de 2 miljard euro schade die de woningcorporatie en de banken leden. Toch hield Staal vol, dat hem niets te verwijten viel, omdat hij de contracten niet gelezen had. Hij 'tekende alleen bij het kruisje', zo zei hij (König, 2015).

Dit is een extreem voorbeeld van verantwoording in smalle zin, namelijk verantwoording-als-aansprakelijkheid. Met een Engelse term zou je dit 'accountability' kunnen noemen. Daarbij gaat het vaak om houvast in formele regels, waarmee feitelijk de verantwoordelijkheid in die regels op zich gezocht wordt, en niet in de eigen keuzes die iemand maakt.

Brede verantwoording: aanspreekbaarheid

Verantwoording-als-aanspreekbaarheid gaat juist over die persoonlijke keuzes. Daar gaat het om het eigen verhaal dat je te vertellen hebt, over wat je beoogde, welke initiatieven je nam en wat je hebt weten te realiseren van je doelen.

De vraag in het voorbeeld van het Vestia-debacle is, waarop Erik Staal aanspreekbaar wilde zijn. Welke verantwoording zou hij willen afleggen over wat er allemaal gebeurd was? Uit de berichten werd duidelijk dat Staal niet van plan was dat persoonlijke verhaal te vertellen: hij richtte zich vooral op de formele regels die hij niet overtreden zou hebben.

Voor buitenstaanders is het niet moeilijk te bedenken waarop Staal dan wel aanspreekbaar zou moeten zijn. Daarvoor hoeven we maar naar de problemen te kijken die in de samenleving bestaan als het gaat om wonen. Huurders hebben te maken met verhoogde huren en veelbelovende nieuwbouwprojecten, die nodig waren om steden leefbaarder te maken, komen moeilijk op gang. Vanuit dat perspectief had Staal kunnen ingaan hoe hij met zijn risicovolle beleid had willen zorgen voor een verbetering van de leefwereld van huurders, en de leefbaarheid van wijken in de stad. Dat soort verhalen vormen de verantwoording in brede zin. Staal bleef stil op deze thema's.

Macht, gezag en vertrouwen

Dit is een voorbeeld uit de woningcorporatiesector, maar ook in andere contexten is het verschil tussen macht en gezag zichtbaar. Zoals de Duitse bondskanselier Angela Merkel die eind 2015 in de vluchtelingencrisis plotseling aan gezag wist te winnen, door als enige Europese regeringsleider zich te laten aanspreken op het tonen van een menselijk gezicht, los van alle regels en verdragen. Mede om die reden werd haar in 2016 de Four Freedoms Award toegekend.

En het verschil kan ook een heel alledaagse vorm krijgen in de school. Zo maakte ik eens een studiedag mee, die een bestuurder had georganiseerd in het kader van een nieuw strategisch beleidsplan voor de scholengroep. Doorgaans gaan daarbij vooral de bestuurder en de directeuren aan de slag. Zij schrijven een doorwrocht stuk, wat dan als de 'nieuwe koers' voorgelegd wordt aan de teams.

Deze bestuurder wilde het anders doen. In de visie van de school stond de term 'de school als gemeenschap' centraal. De bestuurder besloot daar wat mee te doen in het vervolg van het traject. Ze nodigde alle docenten, die dat wilden, uit om met initiatieven te komen, die de school als gemeenschap dichterbij zou brengen. Op de bewuste studiedag lichtte ze toe waarom ze, met dat begrip 'gemeenschap' in het achterhoofd, voor deze benadering had gekozen.

Deze verantwoording vanuit 'de bedoeling' van de school, een hoger doel, gekoppeld aan de persoonlijke betrokkenheid van de bestuurder, maakte dat de leraren enthousiast en betrokken aan de slag gingen, om een breed scala aan initiatieven op papier te zetten. Er was ruimte

Wassink, H. (2017). Macht, gezag en de kracht van dialoog. In F. Hulsbos & S. van Langevelde (Eds.), Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing. (pp. 60–73). Utrecht

geschapen; tegelijk was de 'koers', de richting van de initiatieven duidelijk, en werd erop vertrouwd dat de schoolleiding de juiste keuzes zou maken uit het scala aan initiatieven die naar voren gebracht werden.

De voorbeelden van Erik Staal en de onderwijsbestuurder laten zien, dat macht, door het bespreekbaar te maken, kan worden omgezet in gezag. En andersom, als je het vermijdt te bespreken, dat je gezag verkrumelt. Dat bespreekbaar maken doe je door je te laten aanspreken op de keuzes die je hebt gemaakt.

Aanspreekbaar zijn heeft een persoonlijke dimensie. Daar gaat het erom ontvankelijk te zijn voor de ervaringen van mensen en daarop in te gaan. Door op die manier aanspreekbaar te zijn, laat je jezelf zien in je betrokkenheid en win je het vertrouwen van mensen. Dat betekent ook, dat aanspreekbaar zijn geen voor de hand liggend proces is. Om die reden is het van belang dat die verantwoording-als-aanspreekbaar-zijn zorgvuldig verloopt. Dat is precies waar de principes van dialogische communicatie heel behulpzaam kunnen zijn. In de volgende paragraaf ga ik daarop in.

2. Dialoog, ruimte en verantwoording

Zoals gezegd kan de dialoog als communicatievorm helpen bij het afleggen van verantwoording-als-aanspreekbaar-zijn, gericht op het vergroten van vertrouwen en gezag. Daarmee kun je duurzaam vormgeven aan gespreid leiderschap in de school. Ik ga nu in op de essentiële elementen van de dialoog. Een belangrijk concept hierbij is ruimte. Vanuit het begrip 'ruimte' wil ik laten zien wat de dialoog onderscheidt van gangbare vormen van communicatie, en hoe macht hierbij in een goede balans tussen 'hard' en 'zacht' kan worden gebracht.

De creatieve energie van de tussenruimte

Voor veel mensen is een mooie wandeling of lange fietstocht een prettige manier om geïnspireerd te raken. Dat doen we het liefst in een mooi landschap: een bos, de hei, of het strand. De ruimte die het landschap biedt, geeft blijkbaar ook ruimte in ons hoofd. Een boomkwekerij is bijvoorbeeld veel minder uitnodigend om doorheen te wandelen dan een bos, hoewel het allebei om een landschap met bomen gaat. En een rechttoe-rechtaan landbouwgebied met strakke groene weilanden biedt minder inspiratie dan een heideveld, ook al kun je in beide omgevingen een kudde schapen tegenkomen.

Zo kun je ook naar menselijke conversaties kijken. Sommige conversaties zijn als boomkwekerijen: saai en voorspelbaar. In zo'n gesprek ontstaat geen creatieve spanning, en wordt het lastig om geïnspireerd te raken. We ervaren zo'n gesprek of vergadering als een energievretende gebeurtenis. Conversaties die ruimte bieden voor deelnemers om nieuwe inzichten op te doen, verlopen op een andere manier. Daar is ruimte voor verschillende soorten inbreng. Er worden niet alleen mededelingen gedaan, maar ook vragen gesteld. Verschillen worden niet geminimaliseerd, maar juist opgezocht en bevraagd. Gesprekspunten worden voorzien van context en achtergrond, vaak vanuit persoonlijk perspectief. Onze eigen ervaring met zo'n gesprekspunt wordt opnieuw in perspectief gezet, en dat leidt tot nieuwe, gezamenlijke betekenis (Weick, 1995). Het is die nieuwe betekenis, die ons voldoening geeft, en die maakt dat we een gesprek als waardevol ervaren. Het verschil tussen het ene en het andere landschap, en het ene en het andere gesprek, is het verschil in energie die ze genereren. De inspiratie in het bos komt niet van de bomen, maar van de ruimte die tussen de bomen bestaat, en die verschilt van de ruimte in de kwekerij. Je zou dit de 'energie van de tussenruimte' kunnen noemen. In het Japans bestaat daar het woord *ma* voor (Morioka, 2008). In gesprekken kunnen we op dezelfde manier creatieve spanning creëren, door op een meer natuurlijke ruimte manier ruimte te maken, in plaats van vast te houden aan strakke kaders.

Kenmerken van de dialoog

Een dialoog is bij uitstek de vorm om deze natuurlijke ruimte op te zoeken. De gesprekspartners creëren in een dialoog samen een levende, creatieve ruimte: de 'ma'. De dialoog heeft geen vaste vorm, maar wel een aantal essentiële elementen, die ik hier wil benoemen. Ik ontleen deze kenmerken aan diverse literatuur die over de dialoog verschenen is, zonder de pretentie te hebben uitputtend te zijn, of hiermee het definitieve overzicht van kenmerken gegeven te hebben.

Belangrijke bronnen voor mij hierbij zijn de publicaties van Jos Kessels en collega's (Kessels, Boers, & Mostert, 2008), William Isaacs (Isaacs, 1999), en David Bohm (Bohm, Factor, & Garrett, 1991).

De volgende elementen wil ik hieronder specifiek aandacht geven:

- Een gezamenlijk hoger doel
- Een casus of voorbeeld
- Een persoonlijk perspectief en de plek der moeite
- Zorgvuldige gespreksregels
- Empathie of inlevingsvermogen

1. Een gezamenlijk hoger doel

Een dialoog is een onderzoekend gesprek tussen verschillende partijen, die met elkaar ruimte maken, terwijl ze gericht zijn op een bepaald doel. Daarbij gaat het niet om een concrete, instrumentele oplossing voor een praktisch probleem, maar om een 'hogere' doel. Wouter Hart (2013) noemt dit hogere doel ook wel 'de bedoeling' van de organisatie. Dat hogere doel overstijgt het individuele belang van de deelnemers en er is geen eenduidige, 'beste' oplossing om het doel te bereiken. Alle partijen moeten dit hogere doel als belangrijk ervaren, anders heeft de dialoog geen zin.

In een middelbare school kan bijvoorbeeld een dialoog worden georganiseerd over de rendementscijfers van de havo, die al een paar jaar tegenvallen. De doelen van schoolleiding en leraren kunnen hier botsen. De schoolleiding wil niet te veel leerlingen kwijtraken en daarom veel leerlingen een kans geven; de docenten willen liever eisen kunnen stellen, omdat ze anders te veel leerlingen hebben die extra hulp nodig hebben om de eindstreep te halen.

Een hoger doel in dit voorbeeld kan zijn: het beter benutten van de eigen motivatie en verantwoordelijkheid van havoleerlingen voor hun leerproces. Zowel schoolleiding als docenten ervaren het belang daarvan en raken zo dieper in gesprek over wat 'goed onderwijs' eigenlijk is.

De afzonderlijke belangen van schoolleiding en leraren worden zo in een ander perspectief gezet, terwijl een discussie over al dan niet strengere toelating, een vruchteloze weg zou blijken te zijn.

Het formuleren van zo'n hoger doel moet niet instrumenteel opgevat worden, als een trucje, waarmee je schijnbaar onverenigbare doelen even bij elkaar brengt. Het formuleren van een hoger doel is zowel start als opbrengst van de dialoog: het is het centrale belang, waaromheen het gesprek cirkelt.

Er ontstaat ruimte in het gesprek, doordat de schoolleiding haar eigen doel (zoveel mogelijk leerlingen trekken) loslaat, en zich ontvankelijk toont voor een ander perspectief. De schoolleiding laat zien, dat het haar niet om het doordrukken van het eigen gelijk te doen is, maar om het zoeken naar de oplossing op een hoger niveau. Zo bouwt de schoolleiding aan gezag, in plaats van zich terug te trekken op 'positiemacht.'

2. Een casus of voorbeeld

Een tweede essentieel kenmerk van een dialoog is, dat het gesprek over een concrete gebeurtenis of casus gaat. In zo'n casus komen verschillende dimensies bij elkaar:

- de inhoud van het gesprek, ofwel het thema;
- de waarneming, ofwel de feiten van wat zich heeft voorgedaan;

Wassink, H. (2017). Macht, gezag en de kracht van dialoog. In F. Hulsbos & S. van Langevelde (Eds.), Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing. (pp. 60–73). Utrecht

- en het gevoel, ofwel datgene wat de gebeurtenis bij de betrokkenen teweegbrengt.

Het is belangrijk, dat de casus die in het gesprek centraal staat, een gebeurtenis betreft die de betrokkene persoonlijk heeft meegemaakt. Door die persoonlijke betrokkenheid worden deelnemers aan het gesprek de gelegenheid op gevoelsniveau aangesproken. We kunnen het op inhoud oneens zijn met elkaar, en we kunnen in onze waarneming op andere details letten, maar op het niveau van gevoel en beleving voelen we vaak al snel verbondenheid.

Zo was ik eens getuige van een gesprek in een schoolbestuur, waar de verschillende bestuurders een meningsverschil hadden over de waarde van cognitieve kennis. Een aantal leden van het bestuur vond zachte aspecten als zelfvertrouwen en persoonlijke ontwikkeling belangrijk, maar een van de leden bleef koppig beweren dat het bijbrengen van kennis het belangrijkste onderwijsdoel was. Het leek op een conflict uit te draaien. Totdat de betreffende persoon vertelde, dat zij zelf ooit leraar wiskunde was geweest, en de ervaring had gehad, hoe zij een jongen uit een moeilijke gezinssituatie in haar klas had gekregen. Ze besloot er niet te veel over te praten en hem vooral goed wiskunde te geven. Daarmee had zij de jongen kunnen helpen zijn vwo-diploma met goede cijfers voor wis- en natuurkunde te halen. Jaren later was ze hem nog eens tegengekomen, en hij had haar bedankt voor de hulp.

Het vertellen van dat persoonlijke verhaal zorgde ervoor dat de andere bestuursleden haar plotseling begrepen in het hardnekkige vasthouden aan haar standpunt. De meningsverschillen waren niet opgelost, maar er was begrip ontstaan, en het gaf de noodzakelijke creatieve spanning om op een nieuwe, gezamenlijke betekenis te geven aan de vraagstukken waar het bestuur voor stond.

3. Een persoonlijk perspectief, of de plek der moeite

Bovenstaand voorbeeld illustreert het derde element van de dialoog. Dat betreft het belang van het persoonlijk perspectief in het gesprek. Persoonlijke ervaringen zijn waardevol, omdat ze een concrete situatie schetsen, die onze verbeelding prikkelt. Maar als zo'n verhaal alleen een succesverhaal is, wordt het moeilijk om ons te verbinden. We leren namelijk maar zelden alleen van onze successen. Dat betekent dat een dialoog vaak het meest waardevol blijkt, als we in staat zijn geweest de 'plek der moeite' te betreden (Wierdsma, 2001) of, anders gezegd, het 'hittepunt' (Kessels et al., 2008) op te zoeken. Dat is niet altijd eenvoudig, we zijn namelijk gewend om het tegenovergestelde te doen. Ons onkwetsbaar te maken en onze zwakke punten toe te dekken. Maar daarmee laten we juist de kansen liggen, om met elkaar en van elkaar te leren (zie ook Argyris & Schön, 1974; Wassink, 2014).

In het voorbeeld hierboven won het bestuurslid aan gezag, omdat ze duidelijk maakte welke persoonlijke ervaringen ten grondslag lagen aan haar keuzes. Dat was een spannende stap, om hier zo open over te zijn: het had ook kunnen zijn, dat de andere bestuursleden zich niet herkenden in die ervaring en er een andere conclusie uit zouden trekken. Dan had ze zich blootgegeven, en zou ze alsnog alleen zijn komen te staan. Dan was haar positie waarschijnlijk onhoudbaar geworden. Nu pakte het goed uit. Maar als ze het verhaal niet had verteld, en slechts onwrikbaar had vastgehouden aan haar recht een andere mening te hebben, dan had ze weliswaar haar macht behouden, maar haar medebestuurders waarschijnlijk niet echt overtuigd.

4. Zorgvuldige gespreksregels

Dat we doorgaans geneigd zijn om dat hittepunt te vermijden, heeft met veiligheid en kwetsbaarheid te maken. Dat geeft aan hoe belangrijk het is, om in een dialoog heldere gespreksregels te hanteren, die zorgvuldig worden gerespecteerd. Hierbij helpt het onderscheid dat Argyris en Schön (1974) maken tussen 'model I en model II-gedrag'. Het model I-gedrag is wat we gewend zijn te doen: een gesprek 'winnen', onze fouten toedekken, zo snel mogelijk naar een conclusie toewerken, de inbreng van een ander negeren als die ons niet uitkomt. Model II-gedrag is het tegenovergestelde: daarbij gaat het erom samen tot een nieuw inzicht te komen, te leren van fouten, een conclusie zo lang mogelijk als 'voorlopig' te zien en juist zo veel mogelijk verschillende perspectieven op tafel te krijgen.

Wassink, H. (2017). Macht, gezag en de kracht van dialoog. In F. Hulsbos & S. van Langevelde (Eds.), Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing. (pp. 60–73). Utrecht

Dat doen we blijkbaar niet vanzelf, dus moeten we onszelf de discipline opleggen om dat te bereiken. Dat kan op allerlei manieren. Het kan gezocht worden in de structuur van het gesprek, bijvoorbeeld in de vorm van een 'socratische dialoog', die heel precieze stappen kent (zie bijvoorbeeld Wassink & Mostert, 2010). Een andere vorm die wel gebruikt wordt, is die van het moreel beraad, zoals ontwikkeld op Universiteit Nyenrode door Hans van Luijk (zie onder andere (Bolten, z.j.)). De precieze regels die gehanteerd worden voor een gespreksvorm kunnen variëren.

Als ze maar leiden tot het creëren van ruimte om de cruciale momenten te bespreken in een bepaalde situatie.

De paradox hier is, dat het strikt volgen van heldere gespreksregels de veiligheid kan bieden waardoor iedereen gelijkwaardig kan deelnemen. Ontbreken deze regels, dan sluimert op de achtergrond de macht die de leidinggevende heeft, om eenzijdig te bepalen wat dan de regels zouden zijn. Dat leidt tot onveiligheid, waardoor niet iedereen zich uitgenodigd voelt werkelijk te zeggen wat hij of zij denkt. Het afspreken van expliciete gespreksregels, eventueel onder leiding van een neutrale gespreksleider, is daarmee een van de meest krachtige manieren om de angel uit het machtsvraagstuk te halen, en te werken aan gespreid leiderschap.

5. Empathie of inlevingsvermogen

Er is er nog één belangrijk onderdeel dat nodig is, voordat we van een dialoog kunnen spreken, en dat is empathie (Smaling, 2008). Iedere deelnemer zal zich moeten inspannen het perspectief van de ander in te nemen, hoe moeilijk we dat soms ook vinden. Maar het is de enige manier, om werkelijk tot nieuwe inzichten te komen. De laatste stap die daarom nodig is, is dat we zelf ons inbeelden hoe wij ons zouden voelen als we in de schoenen van de ander zouden staan. Die denkstap brengt onze verbeelding op gang, en daarmee maken we de ruimte die geschapen is, tot een creatieve ruimte.

Het wordt zo hopelijk duidelijk, dat het bij een dialoog niet om een vaste gespreksvorm gaat, maar dat je de principes van de dialoog in alle vormen van contact kunt toepassen. Ik moet hierbij denken aan het voorbeeld van de rector, die een leraar in de gang tegenkwam, met wie hij onlangs een aanvaring had gehad op een studiedag. Zijn eerste neiging was, om hem daar op aan te spreken, en nog eens uit te leggen wat hij ervan vond. Maar hij onderdrukte die, en in plaats daarvan vroeg hij aan die leraar: 'Ik schrok nogal van je opmerking vorige week. Ik wist niet goed hoe ik moest reageren. Maar ik vroeg me ook af: hoe gaat het eigenlijk met je?' Die vraag leidde tot een heel ander gesprek dan hij had gedacht, waardoor hij plotseling veel beter begreep, waarom deze leraar zo reageerde, als hij gedaan had.

Hij had op die manier iets van zichzelf laten zien (de emotie), hij had iets van zijn eigen 'plek der moeite' ingebracht (zijn onvermogen om op dat moment goed te reageren), hij nam de concrete casus als uitgangspunt en maakte vervolgens ruimte voor het perspectief van de ander. Waarmee hij ook de intentie liet zien om zich daarin in te leven.

3. Ruimte, initiatief en gespreid leiderschap

Ik ben dit hoofdstuk begonnen met een beschouwing over verantwoording en gezag. Ik wilde daarmee laten zien, hoe je anderen de ruimte kunt geven die nodig is om ook invloed uit te oefenen. Daarvoor helpt het, als je ervoor zorgt dat macht niet langer een schaduwthema is. Je haalt macht uit de schaduw, door zelf, als leidinggevende actief verantwoording af te leggen over die macht, en wel als een verantwoording-als-aanspreekbaarheid. Daarmee ontwikkel je het gezag, in de zin dat je betrouwbaar en aanspreekbaar bent, wat het vertrouwen geeft voor anderen om zelf ook hun ruimte in te nemen.

Die verantwoording-als-aanspreekbaarheid komt voort uit de persoonlijke verhalen die je vertelt, over de keuzes die je gemaakt hebt, en wat daarvan het resultaat is geweest. Die keuzes moeten te maken hebben met het hogere doel, de 'purpose' van jullie organisatie. Hier ligt de verbinding met de dialoog, want alleen in dialoog, als je open staat om nieuwe perspectieven te leren kennen, kun je met elkaar in gesprek raken over dat hogere doel.

Als jij als leidinggevende je laat aanspreken, dan durven anderen zich ook te laten aanspreken, en ook aan verantwoording-als-aanspreekbaarheid te doen. Je stuurt dan als leidinggevende niet op de angst om geen fouten te maken, maar op het vertrouwen dat anderen ook hún verhaal kunnen vertellen. Dat ze ook iets bloot kunnen geven van wat hun persoonlijk drijft, van het persoonlijk risico dat ze af en toe nemen, en hoe spannend het soms is, of het wel goed zal komen. En door die verhalen te delen, ontstaat verbinding en mensen raken geïnspireerd door de gezamenlijke, nieuwe betekenissen die ze creëren. Zo raakt leiderschap gespreid, omdat iedereen in zijn eigen ruimte initiatieven kan nemen, en zich daarvoor verantwoordelijk voelt.

Persoonlijke reflectie

Als je als leidinggevende het bovenstaande in de praktijk wilt brengen, vraagt dat in de eerste plaats een reflectie op je eigen handelen. Het 'succes' van gespreid leiderschap is namelijk vooral afhankelijk van de persoonlijke keuze van leidinggevende. Waar kies jij voor? Durf je te staan voor je uitgangspunten, die te verbinden met het hogere doel van de organisatie, en ben je vervolgens in staat terug te komen op wat je beloofd hebt? Dat is niet altijd makkelijk. Vaak is het makkelijker terug te vallen op regels, protocollen en voorschriften die anderen bedacht hebben. Die geven houvast, ook aan leidinggevendenden.

De tweede vraag is hoe jij verantwoording af wilt leggen. Hier heb je als formele leidinggevende in de organisatie een belangrijke voorbeeldrol. De anderen kijken eerst naar jou: op welke manier denkt de leidinggevende over verantwoording? Legt zij of hij de nadruk op *aansprakelijkheid*? De formats, protocollen, regels en richtlijnen? Gaat het vooral om hoe je 'uit de problemen kunt blijven', zonder dat je ingaat op wat het eigenlijk is dat we samen, als organisatie willen bereiken? Of legt de leidinggevende de nadruk op *aanspreekbaarheid*? Vertelt hij of zij een herkenbaar, aansprekend verhaal, over de keuzes die hij gemaakt heeft, over dat gezamenlijke doel, wat we samen willen bereiken, en hoe lastig dat soms is? Komen daarin de dilemma's naar voren, wordt iets zichtbaar van de persoonlijke drijfveren van de leidinggevende, zodat er een dialoog kan ontstaan?

Door je te bezinnen op je persoonlijke uitgangspunten, ze te verbinden met je dagelijkse handelen, en daarover regelmatig te vertellen, zul je merken dat er ruimte ontstaat in het gesprek. Dat gaat minder over wie er nu eigenlijk de baas is, ofwel zijn zin kan doordrukken, en meer over wat het is dat jullie gezamenlijk willen bereiken. Er ontstaat ruimte voor ideeën en initiatieven voor iedereen, en iedereen wint zo aan macht—in de goede zin van het woord.

Referenties

Bohm, D., Factor, D., & Garrett, P. (1991). Dialogue - A proposal. Bekeken op 30 april 2015, op http://www.david-bohm.net/dialogue/dialogue_proposal.html

Bolten, H. (zonder jaartal). *Stappenplan Moreel Beraad*. Bekeken op 1 mei 2015, op <http://www.boltentraining.nl/moreel-beraad/stappenplan-moreel-beraad/>

Hart, W. (2013). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.

Hermans, H. J. M., & Hermans-Jansen, E. (1995). *Self-narratives. The construction of meaning in Psychotherapy*. London: The Guilford Press.

Hetebrij, M. (2000). *Communicatief Management, tussen macht en communicatie*. Alphen aan de Rijn: Samson.

Homan, T. (2006). *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Academic Service

Wassink, H. (2017). *Macht, gezag en de kracht van dialoog*. In F. Hulsbos & S. van Langevelde (Eds.), *Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing*. (pp. 60–73). Utrecht

- Homan, T. (2014). Interactieperspectief op leiderschap. *De Nieuwe Meso*, 1(4), 28–33.
- Hooge, E. (2013). *Besturing van autonomie: over de mythe van bestuurbare onderwijsorganisaties*. Tilburg: Universiteit Tilburg
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency.
- Kessels, J., Boers, E., & Mostert, P. (2008). *Vrije ruimte praktijkboek. Filosofen in organisaties*. Amsterdam: Boom.
- König, E. (2015, January 15). Zijn de Vestia-banken te pakken? *NRC Handelsblad*, p. E7. Amsterdam.
- Smaling, A. (2008). *Dialogo en empathie in de methodologie*. Humanistics University Press.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Stacey, R. D. (2001). *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*. London: Psychology Press.
- Wassink, H. (2014). Het leren van professionals. Blijvend belang van Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. *De Nieuwe Meso* 1, 1, 62-68
- Wassink, H., & Mostert, P. (2010). *Stappen in het voeren van een dialoog*. Amersfoort: CPS.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wierdsma, A. F. M. (2001). *Leidinggeven aan co-creërend veranderen. Balanceren tussen broosheid en maakbaarheid*. Breukelen: Universiteit Nyenrode.