

## Wees naïef en geef verantwoordelijkheid

### Wat er gebeurt als u persoonlijk meesterschap stimuleert...

*“Medewerkers die houden van hun vak horen graag wat er uit moet komen, hoeveel het mag kosten en waar het aan moet voldoen, zolang zij zelf maar mogen bepalen hoe ze het doen”, Mathieu Weggeman. Hij noemt als belangrijkste taken voor leidinggevend: “Duidelijkheid over de output en feedback.”<sup>15</sup>*

Wat helpt als medewerkers de liefde voor hun vak dreigen kwijt te raken?  
Een praktijkvoorbeeld uit het onderwijs.

#### De overtuiging: iedere medewerker is verantwoordelijk

*Bij een van oudsher hiërarchisch gestuurde onderwijsorganisatie wordt de inbreng van medewerkers niet gestimuleerd. De top wisselt en tegelijkertijd ontstaat door externe druk de noodzaak tot reorganisatie. Moe geworden door jarenlang vruchteloos ageren dobberen de sectorhoofden mee, zeggen ja, doen nee en worden daar ook niet op aangesproken.*

*De nieuwe bestuurder moet reorganiseren en samen met hem staan we als extern begeleiders voor de vraag: Wat brengt beweging? Wat zorgt dat de reorganisatie daadwerkelijk de gewenste verandering brengt?*

*De nieuwe bestuurder heeft een plan, maar is overtuigd dat dit niet gaat zonder zijn sectorhoofden. Op een bijeenkomst schetst hij de contouren en wordt het begrip ‘persoonlijk meesterschap’ geïntroduceerd. Een overtuiging die past bij de trouwhartigheid van de nieuwe bestuurder. Persoonlijk meesterschap geldt bij hem voor iedereen: iedere medewerker is verantwoordelijk.*

*Hij houdt van zijn werk als bestuurder in het onderwijs en ziet de liefde voor het vak bij anderen nog schemeren. Zich daarvan bewust spreekt hij zijn sectorhoofden aan op hun verantwoordelijkheid als leidinggevende en geeft ze zijn vertrouwen. Hij is er zeker van en straalt uit, dat de reorganisatie zonder hen geen kans van slagen heeft.*

#### Persoonlijk meesterschap volgens Peter Senge

Senge noemt persoonlijke meesterschap<sup>16</sup> de kunst om visie en werkelijkheid onder ogen te zien en daar verantwoordelijkheid voor te nemen. Een meesterlijk leider excelleert in zijn vak, is zich bewust van de werkelijkheid – interne strategiedoelstelling, externe marktontwikkelingen – en neemt als vakman de verantwoordelijkheid die bij zijn functie hoort.

Be naïve  
trust in others  
until they prove  
otherwise

one of The other 7 Habits



### Trust in others until they prove otherwise

In de praktijk zie ik regelmatig dat leidinggevendens verantwoordelijkheid nemen voor anderen – denken voor anderen, beslissen voor anderen. Echter verantwoordelijkheid nemen voor jezelf en onbevangen géven aan anderen, die combinatie is minder makkelijk.

*Nadat de bestuurder de toon van vertrouwen heeft gezet verloopt de bijeenkomst in goede sfeer. Ieder krijgt en neemt de gelegenheid te adviseren over de kernpunten van de reorganisatie. De sectorhoofden voelen zich eindelijk serieus genomen.*

*Het brengt tegelijkertijd de eerste broodnodige veiligheid in de groep. Als aan het eind ‘persoonlijk meesterschap’ opnieuw langskomt, gekoppeld aan de vraag “Wat heb je nodig?” komt met de nodige emotionele lading oud zeer in de samenwerking boven tafel. De sectorhoofden hebben tijdens de bijeenkomst gemerkt dat de nieuwe baas de mooie term ‘persoonlijk meesterschap’ eenvoudigweg meent. Het geeft ze erkenning en voldoende vertrouwen om weggestopte emoties boven water te halen.*

*Met oprechte dank voor de openheid stelt de bestuurder op korte termijn een vervolgbijeenkomst voor. Een delegatie van sectorhoofden neemt met hem de voorbereiding op zich. Het thema: Vertrouwen.*

### Zelfkennis is de belangrijkste kennis

Bent u naïef en hebt u een kinderlijk vertrouwen in uw medewerkers?

Verwacht u persoonlijk meesterschap? Persoonlijk meesterschap begint bij u zelf. Leeft u het voor in de wijze waarop u handelt en wandelt?

Persoonlijk meesterschap ontstaat en groeit door zelfonderzoek waarbij anderen – vriend en vooral ook vijand – u van feedback voorzien. Organiseert u regelmatig een eerlijk gesprek?

Spreekt u af en toe een vakkundige coach, vrijmoedige collega – organiseert u uw spiegel?

Jezelf leren kennen èn leren reflecteren zijn de twee belangrijkste onderdelen in leiderschapsontwikkeling. Zelfkennis is voor leiders de belangrijkste kennis.

### Een kwestie van durven

*Ondanks de goede bijeenkomst en het begin van vertrouwen worstelt de nieuwe bestuurder met de ingeslepen cultuur en zichzelf. Hij gebruikt twee coachgesprekken als spiegel. Dan besluit hij zijn ruime werkkamer op de bovenste etage aan de teamleiders van een sector te geven en kiest voor zichzelf een kleinere kamer dicht bij de kantine. De medewerkers ontmoeten hem regelmatig in de pauzes of met zijn laptop aan een oud schoolbankje dat hij als mobiele werkplek gebruikt.*

Het kost moed om achter de veilige PC en uit de mooie kamer te komen en op de werkvloer rond te lopen. Het vraagt lef om in de spiegel te kijken. Om open te staan voor boosheid en frustratie. Om inspirator te zijn én om mensen aan te spreken die hun vakbekwaamheid dreigen te verliezen.

Een kwestie van durven.



15 Lezing: Onzichtbaar leiderschap - Prof. Dr. Mathieu Weggeman

16 Het vijfde discipline praktijkboek - Peter Senge ISBN 90 5261 161 0