



Co-creatieprofessor André Wierdsma:

# ‘DE WERKELIJKHEID ÍS NU EENMAAL COMPLEX’

André Wierdsma, emeritus hoogleraar Organiseren en co-creëren aan Nyenrode Business University, geeft tot in China masterclasses aan leidinggevenden in het bedrijfsleven. Ook voor onderwijsmanagers met verbeterplannen heeft hij een duidelijke boodschap: ‘Dat je consensus moet bereiken voor je kunt samenwerken, is een vreselijke misvatting. Werken mét verschillen, dat is je taak.’



Tekst: Martijn Laman / Fotografie: Dirk Kreijkamp

**Alle neuzen dezelfde kant op. In het onderwijs is dat een veelgehoord principe op weg naar verbeteringen en innovaties. U zegt: niet doen.**

“Het is de dood in de pot. De handen moeten dezelfde kant uit, niet de neuzen. Kijk, in het onderwijs spreek je over het algemeen met toegewijde en verbaal goed onderlegde mensen. In zo’n omgeving lukt het nooit om steeds eerst consensus te bereiken. Als jij zestig wilt, zal er altijd iemand zijn die maximaal veertig wil, en vindt een ander zestig niet genoeg. Zulke gesprekken draaien nogal eens uit op een strijd om ‘zendtijd’. Ze zijn dan niet meer gericht op de gezamenlijke inspanning om waarde te creëren voor kinderen.

Het gaat erom wat je met elkaar doet en dat je als organisatie voortdurend in beweging bent. Dat kan door stappen te zetten op basis van een ‘two’, een tijdelijk werkbaar overeenstemming. Het is een kwestie van onderlinge verschillen onderweg hanteerbaar maken. En als de afspraak om gezamenlijk een bepaalde weg te bewandelen eenmaal staat, is het essentieel dat je je daaraan houdt. Als mensen zich het recht voorbehouden om de uitvoering te buigen naar eigen ideeën, is het resultaat van het gezamenlijk handelen niet meer te gebruiken als feedback voor het leerproces. Werkte iets niet omdat de two niet goed was óf omdat de uitvoering niet deugde? Zo praat iedereen vanuit zijn eigen perspectief en krijg je een dialoog tussen doven. Dat is zó disfunctioneel voor de taak die je met elkaar hebt.”

**Hoe kan een directie onderlinge verschillen hanteerbaar maken?**

“De directie is het oudersysteem van een organisatie. Je bewaakt de normen en waarden, de spelregels, maakt bevoegdheden helder. ‘Zo gaan we het doen, dit verwacht ik van je, daar ben je op aanspreekbaar.’ Zo weet iedereen waar hij aan toe is, wanneer hij goed zit. Dat geeft zowel vrijheid als veiligheid en dat kan in de organisatie geweldig positieve rimpelingen veroorzaken. Frustreert iemand de spelregels, vertoont iemand disfunctioneel gedrag, dan moet je als leider de mensen daarop aanspreken. Naast het organiseren van goede samenwerking is het ingrijpen bij disfunctioneel gedrag een fundamentele taak van managers. Dat maakt leidinggeven aan

samenwerking best ingewikkeld, maar die rollen komen rechtstreeks uit de evolutionaire biologie. De zilverrug-gorilla dankt zijn leiderschap aan het feit dat hij de gemeenschap bijeen houdt, bijvoorbeeld door in te grijpen als de onderlinge rivaliteit van de jonge mannetjes uit de hand dreigt te lopen.”

*‘De zilverruggorilla dankt zijn leiderschap aan het feit dat hij de gemeenschap bijeen houdt’*

**Onderwijsmanagers voelen zich niet altijd in staat gesteld om grenzen te trekken.**

“Naar ik hoor, kost dat inderdaad meer energie dan in het bedrijfsleven. Precies dan moet je als leidinggevende stevig in je schoenen staan. De arbeidsrechtelijke positie van onderwijspersoneel is sterk. Dat vergt zorgvuldigheid én lef. Anders kan er een cultuur ontstaan waar de leiding ‘om de hete aardappel heen’ organiseert. Dat ondergraaft onmiddellijk je leiderschapspositie.”

**U besteedt in uw verhaal aan leidinggevend aandacht aan geschiedenis, biologie, psychologie, filosofie. Waarom?**

“De werkelijkheid is nu eenmaal gelaagd. Dat probeer ik te laten zien, in de hoop dat managers makkelijker de eenzijdigheid in hun benadering herkennen. Het huidige managementdenken leunt nogal op het Amerikaanse denken: individuen die elkaar op de markt ontmoeten en op basis van een contract tijdelijk samenwerken. Dit marktdenken stimuleert competitie en resulteert in winnaars en verliezers. In Europa hebben we een traditie van gemeenschapsdenken, van inclusie en ‘iedereen hoort erbij’. Het zijn beide halve waarheden. Binnen organisaties zet de een zich vaak in voor kaders en regels en pleit de ander voor ruimte voor het individu. Beide posities zijn legitiem, nodig en gelijkwaardig. Een organisatie is een werkgemeenschap en elke gemeenschap vraagt om afspraken en regels. Co-creërend leidinggeven draait erom of je binnen die

## ‘Daar waar mensen geen fouten durven maken, blijft het ‘doen’ uit’

gemeenschap met elkaar in staat bent om telkens weer een balans te vinden tussen ruimte en begrenzing. Vanuit het besef dat beide nodig zijn om een complexe werkelijkheid te kunnen hanteren.”

### Hoe moet je als leidinggevende omgaan met de complexiteit van het onderwijs?

“Zorg er vooral voor dat je niet in de externe complexiteit verdwaalt. Je interne rol is ook belangrijk: die balans houden tussen uitdagen, scherp aan de wind varen en ondersteunen. De kunst is te zorgen voor de vrijheid en veiligheid die mensen nodig hebben om te kunnen experimenteren. Als iets fout gaat, moet je kunnen zeggen: ‘Oké, jammer. Hoe pakken we het volgende keer aan?’ Het is onmogelijk dat een innovatie alleen maar gewenste output heeft. Je kunt niet handelen zonder fouten te maken. Dus daar waar mensen geen fouten durven maken, zullen ze wel praten over ander gedrag, maar blijft het doen uit. Ja knikken, nee doen.

### ‘Als je de tijd voor dialoog begrenst, ontstaat er ruimte voor handelend leren’

Een schoolleider verwoordde dat deel van haar rol als: ‘Ik ben me ervan bewust dat ik voor mijn docenten ook een soort thuishonk ben. Je moet bij mij terecht kunnen.’ Ben jij dat thuishonk? Daag je de professionals in je organisatie uit om dingen uit te proberen, geef je hen het gevoel dat ze gezeurd zijn? Zet je dat goed neer, dan kun je een goed samenwerkingsproces neerzetten.”

### Waar begin je dan?

“Als leidinggevende heb je de legitimiteit om te zeggen: ‘Dit onderwerp vind ik belangrijk, kunnen jullie erover nadenken? Over drie weken praten we er samen over. Dan verwerken we de ideeën, dan praten er weer over, daarna gaan we iets dóén.’ Vervolgens heb je de legitimiteit om te voorkomen dat de organisatie in dat gesprek blijft hangen. Jij bent verantwoordelijk voor de beweging in je

organisatie. Als je de tijd voor dialoog begrenst, ontstaat er ruimte voor ‘handelend leren’. En ja, het kan zijn dat het plan nog niet helemaal is zoals je zelf wilt. Maar al menen nog zoveel mensen dat hun weg de enige is, er leiden altijd meerdere wegen naar Rome. Je kunt ook denken: ‘Gezien onze verschillen, gezien onze interafhankelijkheid, doe ik toch mijn stinkende best om Rome op deze manier te halen.’ Dan geef je je ‘consent’. Je bent loyaal aan de two vanuit het vertrouwen dat, als je idee toch beter is, dit zal blijken uit het resultaat.”

### U zegt ook: vraag vanaf de werkvloer ook eens wat de leidinggevende nodig heeft.

“Het oude, hiërarchische denken maakt het geheel tot verantwoordelijkheid van de baas en het deel van de werkvloer. Die splitsing lijkt comfortabel - ‘Ik doe gewoon mijn klas, dan doe ik het goed’ – maar is uiteindelijk disfunctioneel. In een lerende schoolgemeenschap is iedereen mede verantwoordelijk voor zichzelf, voor die gemeenschap en voor de gezamenlijke afspraken. Je wordt geacht je daar aan te houden en er aan bij te dragen. Als je je ‘professionele verontwaardiging’ over het systeem alleen bij de koffiemachine deelt, met gelijkgestemden, is dat sowieso alleen zinvol voor je eigen gelijk. Vind je echt dat initiatieven anders moeten, heb dan ook het lef om je te engageren en via het politieke spel iets gedaan te krijgen. Dan bereik je iets.”

### Om u te parafraseren: Een verbeterproces is niet lineair maar cyclisch. Net als het leven.

“Het is nooit klaar, want je bent constant aan het balanceren. Je moet regels ook durven interpreteren in de praktijk. Waar de letter van de wet knelt, moet je je met elkaar afvragen hoe je in de geest van die regel wilt handelen. Dan worden de afgesproken waarden van de school in het handelen ‘waar gemaakt’. Als je die interpretatie maakt met relevante anderen, voorkom je bovendien willekeur. Leiderschap toon je

in het toepassen en interpreteren van regels. De perfecte plattegrond van de realiteit is een maakbaarheidsfantasie. Zo'n plattegrond bestaat niet, je moet steeds opnieuw interpreteren. Het is effectiever om te leren omgaan met het broze en onbepaalde karakter van verbeterprocessen. Tachtig procent lukt, twintig procent mislukt. Accepteer dat.”

*‘Vind je echt dat initiatieven anders moeten, heb dan ook het lef om je te engageren’*

#### **Zijn veel mensen niet juist bezig met het vermijden van broosheid?**

“We vluchten vaak in de gedachte dat er toch ergens een manier moet zijn waarop de hele organisatie als een goed geolieerde machine gaat draaien. Dat is de illusie van maakbaarheid. Iedereen percipieert alles via zijn eigen referentiekader. De enige manier om samenwerkingsprocessen daarbij gezond te houden, is met elkaar in verbinding te blijven. Daarom is het funest om niks te doen als je merkt dat een boodschap anders geïnterpreteerd wordt dan bedoeld. Mensen gaan dan emotioneel ‘zegeltjes sparen’: je voelt je gekwetst of niet gehoord, maar zegt er niks van. Als het spaarboekje vol is, loop je leeg – alleen niet bij degene over wie het gaat. Vervolgens begint het sparen opnieuw. Reageer meteen. ‘Wacht, er gaat iets fout, laten we het daar over hebben.’ Niet sparen, maar snel checken.”

#### **Dat klinkt zo makkelijk. Waarom is het dan zo moeilijk?**

“Mensen zijn ontzettend gevoelig voor uitsluiting en hiërarchie. Het is niet makkelijk om hardop te zeggen wat je voelt of vindt. Als leidinggevende moet je lef en doorzettingsvermogen hebben. Je kunt er niet van uitgaan dat mensen vrijmoedig durven spreken. Om een praktijk van vrijmoedig spreken te realiseren, moet je lef hebben en ervoor knokken. Samenwerking levert sowieso gedoe op. Het is mensenwerk, het is ingewikkeld en dus is het broos van karakter.” ■



### **Prof. dr. André Wierdsma**

- Gespecialiseerd in de ontwikkeling en begeleiding van programma's 'op het grensvlak van management- en organisatieontwikkeling' en programma's om managers en bestuurders te ondersteunen in hun leiderschap.
- Studeerde bedrijfskunde aan de Universiteit Nyenrode en, na een werkperiode bij Philips, klinische- en organisatiepsychologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Promoveerde in 1999 aan de Universiteit van Tilburg met het proefschrift 'Co-creatie van verandering' (Eburon Uitgeverij). Sinds 1986 doceert Wierdsma aan de China Europe International Business School (CEIBS, Shanghai/Beijing).
- Schreef samen met Dr. Joop Swieringa het boek 'Lerend Organiseren en Veranderen' (Noordhoff Uitgevers).

Sinds zijn emeritaat verdiept André Wierdsma zich nadrukkelijker in leiderschap. Met filosoof Joep Dohmen verzorgt hij de cursus 'Leiderschap en Filosofie'. Deze cursus krijgt in juni en september 2017 een vervolg ([www.academieopkreta.nl](http://www.academieopkreta.nl)). In mei 2017 geeft Wierdsma met Mil Rousseau de verdiepende masterclass 'Leiderschap is voorbeeldgedrag' ([www.autonoom.com](http://www.autonoom.com)).

