

Recensie

Tien noties bij leiderschap. Een zoektocht naar de betekenis van moreel leiderschap - Dick den Bakker

Uitgave van de Besturenraad te Voorburg. Gebonden; 104 pagina's.

ISBN: 90-70724-84-7; prijs: € 22.95

Een zoektocht naar de betekenis van moreel leiderschap

Door Dick Both

Wat hebben de Tien Geboden leidinggeevenden te zeggen? De zoektocht naar het antwoord op deze vraag is de rode draad door het recent verschenen boek 'Tien noties bij leiderschap', geschreven door Dick den Bakker, werkzaam als manager bestuurlijke vernieuwing, kwaliteitszorg en identiteit bij de Besturenraad te Voorburg.

De auteur doet in zijn boek een poging om de inhoud van de Decaloog, te vinden in Exodus 20, toe te passen op het leiderschap anno 2006. Een belangrijke maar tegelijk ook moeilijke opgave. In het Voorwoord schrijft directeur Henk Strietman van de Besturenraad dat bewust gekozen is voor het woord noties en niet voor geboden. Strietman: 'Noties, omdat het geen geboden zijn maar verwijzingen, geen nieuwe regels of instrumenten maar doorleefde voorbeelden en ideeën, meer een zoektocht dan een gevonden hebben. Noties waarbij het niet anders kan dan dat het verhaal van je eigen geschiedenis en van de verwachting over onze toekomst een belangrijke functie hebben. Daar is geen model voor, gelukkig'.

Het verzorgd uitgegeven boek begint met een inleidend hoofdstuk met de titel 'Moreel leiderschap: maak het verschil'. Dick den Bakker geeft aan geïnspireerd te zijn door twee auteurs, namelijk Fullan en Kaptein. Beide auteurs benaderen moreel leiderschap vanuit de betekenis die dit kan hebben voor de organisatie als geheel en niet alleen voor de persoon in kwestie. Den Bakker geeft aan zich geïnspireerd te zijn door Fullan's tien richtlijnen:

1. Vermijd te zeggen dat dingen pas kunnen gebeuren, nadat er iets – wat je niet kunt beïnvloeden – plaatsvindt;
2. Denk groot, start klein;
3. Focus op de kern: het primaire proces;
4. Wees onbevangen;
5. Waardeer verschillen en weerstand;
6. Bouw aan een visie om doelen en veranderingen te verbinden;
7. Besluit wat je niet doet;
8. Bouw aan groepen;
9. Weet wanneer voorzichtig te zijn;
10. Stop met de top te willen bereiken.

Een andere inspiratiebron vormt Kapteins diamant van de integere manager, die bestaat uit zes kenmerken (in willekeurige volgorde):

1. Betrouwbaar;
2. Constructief;
3. Sterke hand;

4. Beschermende hand;
5. Zachte hand;
6. Authentiek.

Na het inleidende hoofdstuk geeft de auteur een overzicht van de Decaloog, in de Nieuwe Bijbel Vertaling (NBV 2004). Ook doet Den Bakker verslag van zijn inspirerende zoektocht naar de vraag 'in welke mate de bijbelse Tien Geboden richtinggevend kunnen zijn bij de ontwikkeling van een aantal noties van moreel leiderschap. [...] Al associërend kwam ik tot een aantal onderscheidende noties, waarin ik veel van mijn eigen ervaringen en studie kan onderbrengen en met elkaar kan verbinden. Mijn zoektocht kan inspirerend zijn voor anderen om tot eigen noties te komen.' De auteur onderstreept het belang om met elkaar in gesprek te gaan over dit onderwerp.

Het eerste gebod: Authentiek

Het eerste gebod maakt het niet direct gemakkelijk om al associërend te komen tot aanknopingspunten voor de wijze waarop je leiderschap uitoefent. Den Bakker leest in het eerste gebod waarden als eerbied en liefhebben. Zijn eerste associatie met dit gebod is het begrip 'Vertrouwen'. Grote leiders hebben grote ego's en menen soms te kunnen functioneren als een hogere macht in hun eigen bedrijf. Dit eerste gebod roept leiders op dicht bij zichzelf te blijven. Wees authentiek is de eerste notie: Blijf als leider dicht bij jezelf, speel geen spelletjes, durf jezelf kwetsbaar op te stellen, sta open voor anderen.

Het tweede gebod: Dienstbaar

Wat heeft het gebod dat het maken en dienen van andere goden dan de enige ware God verbiedt, te zeggen binnen de context van dit boek? Den Bakker beschrijft het tweede gebod als een bevrijdend gebod dat mensen losmaakt van angsten. En als het gaat om leiderschap betreft het de macht die je als leider zelf kunt hebben en de mogelijke neiging om die macht tot beeld te verheffen, tot beeld van jezelf om wie alles draait. De auteur komt naar aanleiding van dit gebod tot de tweede notie van leiderschap: 'Maak van jezelf geen god. Laat het leiderschap niet draaien om jezelf. Het gaat om de dienstbaarheid aan de medewerkers in de organisatie, gericht op de kwaliteit van goed onderwijs aan jonge mensen als bijdrage aan de ontwikkeling van de maatschappij als geheel.'

Het derde gebod: Betrokken

Het gebruik van de naam van een hogere macht was vaak bedoeld om zelf macht uit te oefenen en die zo te legitimeren. Het gebruiken van macht kan er toe leiden dat je al te snel beslissingen neemt. Vaak zonder over de inhoud ervan betrokken medewerkers te raadplegen. De auteur benoemt een lastig dilemma; aan de ene kant ben je als leidinggevende aangesteld om de juiste beslissingen op het juiste moment te nemen, aan de andere kant zal geen beslissing worden uitgevoerd zonder voldoende betrokkenheid van de medewerkers die het besluit uitvoeren. Daarom roept Den Bakker in de derde notie bij leiderschap de lezers op macht niet te misbruiken. 'Weersta de verleiding om te beslissen zonder anderen. Stel er een eer in om je medewerkers betrokken te laten zijn bij belangrijke veranderingen.'

Het vierde gebod: Bezinning

Ondanks het feit dat een normale werkweek circa 40 uur telt en er dus voldoende uren overblijven om ons bezig te houden met andere zaken dan ons werk, vindt de auteur het toch van belang de lezers op te roepen tot bezinning. Hij citeert de monnik Grün die aan de hand van de Benedictijnse leefregel aanwijzingen geeft om als leidinggevende goed voor jezelf te zorgen. Ook worden praktische tips gegeven op het gebied van timemanagement en efficiënt werken.

De vierde notie roept op tot bezinning. Handel niet impulsief, maar neem afstand. Staar eens uit het raam met het bordje 'niet storen' op de deur. Neem niet elk weekend een tas vol werk mee naar huis. Verwacht dit ook niet van anderen in je organisatie.'

Het vijfde gebod: Eerbied

Ouders zijn voorgangers in het leven. In het vijfde gebod worden we opgeroepen hen te eren. Een van de invalshoeken die Den Bakker hier associatief kiest, is het in ere houden van degenen die je voor zijn gegaan in de organisatie, oftewel je voorgangers. En voor die leidinggevend die menen capabeler te zijn dan hun voorganger heeft de auteur een motto bedacht: 'Nieuwe bezems vegen schoon, maar dat wordt op den duur ook gewoon'.

In de vijfde notie roept Den Bakker op eerbied te tonen voor de voorgangers. 'Ga niet in op berichten over je voorgangers. Zij deden zo goed mogelijk wat nodig was in hun tijd, zoals jij dat in jouw tijd zult proberen. Door daar respect voor te hebben geef je aan hoe je tegen de inspanningen van anderen en jezelf aankijkt.

Het zesde gebod: Luisteren

Een kort en krachtig gebod. In de optiek van Den Bakker ook een oproep om het leven in bredere zin te beschermen. Hij ziet dit als de kern van moreel leiderschap: het behouden of terugbrengen van menselijkheid in het handelen van leidinggevend. Voor het eerst treffen we ook een citaat aan uit de Heidelbergse Catechismus. 'Prachtige oude taal, die voldoende weergeeft wat je onder moorden in bredere betekenis kunt verstaan', aldus de auteur.

In de zesde notie gaat het om het luisteren naar de ander. 'Luister naar de anderen in je omgeving. Het is van belang tegenspraak te waarderen en zo nodig te organiseren. Maar anderen niet monddood, kwets niemand.'

Het zevende gebod: Betrouwbaar

Al associërend ontdekt Den Bakker ook in dit gebod noties voor leidinggevend. Bijvoorbeeld het begrip 'Vertrouwen'. Trouw zijn, deze niet doorbreken, betrouwbaar zijn: het zijn essentiële gedragsmotieven voor ieder mens. De auteur schrijft: 'Pas als je betrouwbaarheid blijkt uit je daden en de gedrag, wordt duidelijk dat je intenties serieus zijn'.

'Wees betrouwbaar', zo klinkt de zevende notie. 'Wees zorgvuldig in je contacten en relaties met anderen. Maak niet kapot wat anderen met zorg hebben gerealiseerd, ook als je vindt dat het veranderd moet worden'.

Het achtste gebod: Inspiratie

'Steel niet', zo luidt het achtste gebod in de NBV-vertaling. Het gebod gaat in op diverse misstappen die mensen kunnen maken ten koste van anderen. Opvallend is de grote rol die Covey speelt in dit hoofdstuk. Vanaf de eerste alinea tot en met de op een na laatste vinden we citaten van zijn hand terug. We lezen over 'de innerlijke stem', het pleidooi voor een paradigmawisseling en het grote belang dat Covey hecht aan de Spirituele Intelligentie (SQ). Den Bakker formuleert de achtste notie voor leiderschap als volgt: 'Wees zelf inspirerend! Inspireer mensen door te laten zien wat jou zelf inspireert, waar je voor gaat, wat je voor ogen hebt en wat je zelf motiveert om in je organisatie te werken. Doe een ander niet na, maar zeg wat je zelf vindt'.

Het negende gebod: Integer

Dit gebod gaat onmiskenbaar over integriteit. Het onderwerp van prof. Muel Kaptein, die de centrale persoon is in dit negende hoofdstuk. Kaptein roept alle leidinggevend op zich bewust te zijn van het feit dat de leidinggevende voorbeeldgedrag vertoont, dat dit gedrag een sneeuwbaaleffect heeft, de leidinggevende zich in een glazen huis bevindt, het gedrag van de leidinggevende met een vergrootglas wordt gevolgd en het vervolgens op een gouden schaalje wordt gewogen. En omdat een leidinggevende hoog staat, kan hij ook hard vallen. 'Wees integer', zo klinkt het dan ook in notie 9. 'Zeg wat je doet en doe wat je zegt, wees transparant in wat je doet, eerlijk bij lastige dilemma's en respectvol in je omgang met anderen'.

Het tiende gebod: Tevreden

Jaloezie of in ieder geval het kijken naar anderen speelt ook binnen het onderwijs. De auteur meent zelfs een sterke neiging tot standaardisatie waar te nemen. Met instemming wordt de Rotterdamse hoogleraar Lucas Meijs genoemd. Meijs ziet binnen allerlei onderwijssectoren een standaardisatie optreden en heeft drie verklaringen voor deze ontwikkeling. In de eerste plaats denken scholen dat ze iets moeten omdat de minister of de Inspectie dat vraagt. Daarnaast willen scholen elkaar nadoen, vaak uit angst om anders te zijn en ten derde normeren scholen elkaar onderling'. Wees tevreden, zo luidt de tiende en laatste notie. 'Kijk niet wat andere organisaties allemaal doen omdat vervolgens na te doen. Niet het vele is goed, maar het goede is veel. Wees trots op wat je met jouw organisatie hebt bereikt en probeer dat verder uit te bouwen'.

Resumerend

Dick den Bakker heeft een boek geschreven dat leidinggevenden een spiegel voorhoudt: De wet des Heeren. Tien geboden die we wekelijks horen voorlezen, worden associatief – en daarom misschien soms wat gezocht – ter overdenking en spiegeling voorgehouden. Het boek biedt christelijke leiders een prachtige uitdaging om het proces dat Den Bakker heeft doorgemaakt (en in dit boek beschreven) nu ook persoonlijk door te maken. Wat heeft de Heere met dit gebod te zeggen als het gaat over mij als persoon maar ook als het gaat over mijn functioneren als leidinggevende? Als hierbij de Decaloog gehanteerd wordt, zoals we deze vinden uitgelegd in de Heidelbergse Catechismus, sluit ik niet uit dat er veel meer associaties naar boven komen en meer afgestoken zal worden naar de diepte dan in het voorliggende boek het geval is. De verrassende zoektocht ('Bergbeklimmen zelf is fascinerender dan het uitzicht op de top') die Dick den Bakker heeft ondernomen, verdient zowel individueel als in schoolverband navolging.

'Tien noties bij leiderschap' is een prachtig uitgegeven en ingebonden boek dat in fullcolourdruk is uitgegeven. Als bijlage is een zelfreflectie-instrument toegevoegd dat én door de geïnteresseerde lezer én door een ander dient te worden ingevuld zodat het zelfbeeld vergeleken kan worden met het beeld van een ander.

Geschreven door: D.D. (Dick) Both / 23 november 2006