

Tekst
Bart Schipmölder,
 Directeur-bestuurder
 NSO-CNA
 Leiderschapsacademie

Hoe iets meer chaos leidt tot meer collectief leiderschap

Deze winter was ik op reis in Nepal. Wij bezochten daar drie scholen en maakten een lange wandeltocht. Tijdens de reis raakte ik gefascineerd door het ogenschijnlijk ordeloze verkeer. Bussen, vrachtwagens, auto's, motoren, brommers, fietsers en wandelaars: het krioelt door elkaar op vaak veel te nauwe wegen en straten. Er lijken maar weinig regels te zijn. Naast dat men in principe links rijdt, kon ik er nog twee ontdekken: je rijdt elkaar niet aan en als de een de plek heeft, heeft de ander hem niet. Het verkeer bewoog zich vloeiend, vergelijkbaar met een spreekwurm. Ik heb geen ongelukken gezien. Op overvolle kruispunten vroeg ik me met schrik af hoe we veilig aan de overkant gingen komen. En elke keer lukte dat doordat onze chauffeur geduld had en met lef zijn plek in nam. Ik voelde mij vertrouwd bij de verschillende chauffeurs die we hadden. Door de verkeerssituatie waren zij juist heel bekwaam geworden en geoefend in het manoeuvreren door de ogenschijnlijke chaos. Geen spoortje van terughoudendheid. Ook geen irritatie. Ze namen de situatie zoals die is en paste zich daarop aan. Waren we te laat, dan wijzigde het programma gewoon. En er was een soort collectieve verantwoordelijkheid voor de vloeiende doorstroming voelbaar. Zo hield onze chauffeur zonder morren in als een tegemoet komende auto aan het inhalen was op 'onze' rijstrook en niet op tijd terug kon naar zijn eigen weghelft. Die collectieve verantwoordelijkheid is niet belegd in vele regels en ingewikkelde structuren zoals rotondes en zebrapaden.

Tijdens de coronapandemie hebben veel leidinggevers de leiding, noodgedwongen, laag in de organisatie terug gelegd. Zo gaf een van onze studenten toen aan: 'Deze tijd leert me hoe belangrijk vertrouwen en loslaten zijn.' Over het algemeen pakte dat zeer goed uit. Ook uit onderzoek bleek dat nadat aanvankelijk directiever werd gestuurd, de crisisreflex, er daarna meer participa-

tief werd leidinggegeven. Op veel terreinen werd de bestaande status quo doorbroken en vielen oorspronkelijke spelregels weg. We moesten als leidinggevers en medewerkers collectief op zoek naar een nieuw evenwicht en nieuwe spelregels. Mensen werden aangesproken om beleid te maken op basis van hun eigen morele kompas. Er werd een beroep op mensen gedaan om leidinggevende vaardigheden, die ze best wel in huis hebben maar niet meer lieten zien, in te zetten en nu in relatie met anderen te oefenen.

Samenwerken gaat niet vanzelf, maar is een voortdurende oefening en vraagt de motivatie om het met elkaar aan te gaan. Corona motiveerde ons daartoe. Leerlingen daarentegen hadden minder contact met elkaar. Zij oefenden daardoor hun betrokkenheid op anderen en de vaardigheid om in dialoog gezamenlijk betekenis te geven aan hun leefruimte, niet. En dat leidde op verschillende plaatsen tot gedoe in de school.

Ik hoop dat we de les dat mensen tot meer in staat zijn dan we van ze te zien krijgen mee nemen naar de toekomst. Vaardigheid ontwikkelt zich als mensen daarmee kunnen oefenen, en trekt zich terug als die ruimte er niet is. Samen leven is nodig om de basisvaardigheden van dat samenleven te oefenen. Van leiders vraagt dat mensen te blijven aansporen om leiderschap te nemen in verbinding met elkaar. Alleen als we collectief groeien komen we verder. Dan worden we allemaal betrouwbare chauffeurs in een ordeloze chaos. En ik ben in Nepal geen enkel stoplicht tegegenkomen. 🍀

