

BRIGADEGENERAAL BUITEN DIENST OTTO VAN WIGGEN OVER LEIDERSCHAP



Otto van Wiggen en Herman Engelsman

Otto van Wiggen heeft bijna 40 jaar binnen de Koninklijke Landmacht gediend en was onder andere commandant van het Korps Commandotroepen. Hij heeft door de jaren heen het belang van goed leiderschap gezien en ervaren.

Herman Engelsman, hogeschooldocent op KPZ, heeft zijn voormalige commandant het hemd van het lijf gevraagd over zijn boek *Niemand is belangrijker dan het team* en zijn visie op leiderschap.

In januari 1984 meldde ik me als puisterige puber bij de poort van de Engelbrecht van Nassau-kazerne in Roosendaal en begon mijn opleiding bij het Korps Commandotroepen. Vier maanden later zat de Elementaire Commando opleiding erop en was ik gerechtigd -zo noemden ze dat bij de commando's- tot het dragen van 'de groene baret'. Die baret staat voor mij nog altijd symbool voor alles wat deze opleiding mij heeft gebracht en waar ik tot op de dag van vandaag profijt van heb: het besef dat je zowel fysiek als mentaal veel meer kunt dan je denkt en dat je altijd mag rekenen op de ander. Je hoeft het niet alleen te doen!

Een groot voorbeeld en belangrijke inspirator voor mij in die tijd was de toenmalige commandant van de opleiding luitenant Otto van Wiggen. Het toeval wilde dat onze paden zich een half jaar geleden weer kruisten tijdens een studiedag van negen lerarenopleidingen (de Radiantdag) in Gouda waar -inmiddels- Brigadegeneraal buiten dienst Otto Van Wiggen als hoofdspreker over leidinggeven sprak. Ik heb mijn voormalige commandant daarna uitgenodigd voor een etentje in Zwolle en hem vragen gesteld over zijn visie op leiderschap. Wat kunnen onderwijsprofessionals van deze leider leren?

Je geeft in je boek een aantal eigenschappen aan waarover een effectieve leider moet beschikken. Naast emotionele stabiliteit, eerlijkheid en empathie noem je bescheidenheid. Waarom is het zo belangrijk dat een leider bescheiden is?

‘Omdat je daarmee onderdeel van een groep wordt. Als je altijd alles naar je zelf toe haalt, dan ben je slechts bezig met het voeden van je eigen ego. Met bescheidenheid druk je uit dat je het zelf soms ook niet altijd weet en dat je dichterbij de club staat, dan dat die club misschien wel zou denken. Durf te zeggen dat je iets verkeerd hebt gedaan en durf te vragen of een ander wellicht een beter idee heeft. Zo krijg je een hele andere uitstraling. Ook voor een docent is het belangrijk dat je af en toe durft te zeggen dat je ernaast zit. Herman, heb jij tijdens jouw Commando-opleiding mij ooit horen zeggen dat ik iets fout had gedaan?’

Uhm... daar staat me niets van bij, Otto.

‘Nee, dat besef had ik toen nog niet... dat komt met de jaren.’

Jij stelt in je boek dat leiders worden geboren en niet worden gemaakt. Toch zal ook een geboren leider niet meteen alle kneepjes van het vak beheersen. Heb jij een voorbeeld uit jouw carrière van eigen handelen waar je achteraf niet trots op was? Heeft dat voortschrijdende inzicht je manier van leidinggeven veranderd?

‘Ja, ik botste een paar jaren geleden met een jonge kolonel. Ik vond hem een blaaskaak en ergerde me aan zijn -in mijn ogen- arrogante gedrag. Aan de ene kant vond ik hem inhoudelijk wel goed, maar aan de andere kant vond ik dat hij zijn persoonlijke rol daarin te veel centraal stelde. Ik besloot zijn persoonlijke speelruimte met een duidelijke opdracht te beperken. Mijn zakelijke en afstandelijke houding voelde hij natuurlijk. De afspraken waren dan wel duidelijk, maar er was geen sprake van wederzijds vertrouwen en dat kwam ons gezamenlijke product niet ten goede. Ik had toen een vrouwelijke chef-staf

die deze situatie goed aanvoelde en mij op een gegeven moment proactief feedback gaf. Hoewel veel jonger en lager in rang, liet zij zich daar niet door weerhouden en vertelde me: ‘Jouw manier van communiceren polariseert alleen maar! Nuanceer je eigen vooroordelen en voer nu eens een normaal gesprek met hem over zijn drijfveren en ambities’.

Hoe reageerde jij op die terechtwijzing door deze collega?

‘Ik voelde me aangesproken... uit schaamte.’



Schaamte?

‘Ja, schaamte. Zelfkritiek en kritiek in het algemeen die terecht is, resulteren vaak in schaamte. Ik denk dat iedereen die je op deze manier een spiegel voorhoudt de meest menselijke trekjes gaat vertonen. Je voelt je aangesproken en dan verdwijnt de lompheid. Bij mij werkt dat in ieder geval zo. Mensen die mij op deze manier bejegenen komen bij me binnen, omdat ik vind dat ze de moed hebben om me tegen te spreken uit overtuiging en het algemene belang. Besef eens wat voor een moed het van iemand vereist om zulke boodschappen tegen een leidinggevende te verkondigen! Dat ga je pas na verloop van tijd inzien en zie je niet als je jong bent. Je realiseert je dan dat iemand de moeite heeft genomen om zijn kritiek te verwoorden, te timen en terug te koppelen. Dat is loyaliteit!’

Heb jij zelf zoiets meegemaakt?

‘Ja, lang geleden ging het mis tussen een brigadecommandant en mij. Ik was toen begin 30, een jonge majoor. Hij was 55, zonder ambities en keek al uit naar zijn pensionering. In een persoonlijk onderhoud vroeg ik hem een keer: ‘U heeft een

mensenleven aan ervaring opgebouwd en ik zou het wel fijn vinden als u die ervaring eens met mij deelt.' Helemaal fout; hij kon hier niet mee overweg.'

Maar dit verzoek komt mij alleszins redelijk over.

'Misschien had ik het niet goed getimed. Wellicht vond hij mij een jonge vrucht die hem fijntjes liet voelen hoe hij leiding moest geven. Daarna heb ik alleen maar te horen gekregen wat er allemaal fout ging. Tja, zo gaat dat...'

Ik zou eerder zeggen: 'Tja, zo gaat dat helaas...'. In je boek komt het begrip empathie met een zekere regelmaat aan de orde. Je hebt het ook over de noodzaak van oprechte interesse van de leider in zijn mensen en waarom de leider zich dient te onthouden van sarcasme en cynisme. Waarom is geloofwaardigheid zo'n belangrijke eigenschap en waarom dien je sarcasme en cynisme zoveel mogelijk te vermijden?

'Met azijn kun je niet inspireren.'

Maar heb jij je dan nooit van sarcasme bediend?

'Natuurlijk wel... uit teleurstelling of frustratie. Maar met het ouder worden kun je beter loslaten en hoeft je niet meer zozeer een bepaalde rol te spelen.'

Je valt dan meer met jezelf samen?

'Ja, je doet gewoon zoals je bent. Het enige dat overleeft is positivisme dat op realisme is gestoeld.'



Richting geven en duidelijkheid verschaffen is de eerste verantwoordelijkheid van een leidinggevende

Doel je hier op de metafoor van de ijscoman die je tijdens je lezing hebt gebruikt?

'Ja. Als je iedereen tevreden wil houden moet je ijs gaan verkopen. Ik heb een hekel aan al die generaals die in deze tijd, waarin het leger nagenoeg failliet is, blijven roepen: 'Dit hebben we goed gedaan, dat hebben we goed gedaan en het gaat steeds beter.' Daar word ik misselijk van. Dan ben je gewoon een blij appelbol en denk je dat alles kan en dat is niet zo. Maar met azijn kom je er ook niet, dus je positivisme moet wel ergens op gebaseerd zijn.'

In je boek haal je commandant Tuinman aan die tijdens een missie in Afghanistan zijn manschappen vertelt dat ze dieper een vallei in zullen trekken. Z'n soldaten zeggen dan: 'Ja, maar we zouden maar tot dit punt gaan, de watervoorraad is al gehalveerd en de munitie is bijna op.' Tuinman zegt dan: 'We gaan toch door!' en zijn soldaten volgen hem. Ze doen dat ondanks de bezwaren die ze hebben? Waarom?

'Ze doen dat toch vanwege de reputatie van Tuinman, diens uitleg van de situatie en de steun van een aantal sergeanten. Reputatie, Uitleg en Steun speelden hierbij een cruciale rol. Maar uiteindelijk is het wel Tuinman die het doel bepaalt! Niemand anders; een baas geeft richting en moet het doel stellen.'

Het bruggetje naar *Leading by example* is gelegd Otto. Laten we het hebben over voorbeeldfuncties. 'In mijn wereld zijn die heel belangrijk.'

In mijn wereld ook. Maar soms bekruipt mij het gevoel dat sommige mensen als uitgangspunt het hogerop komen in de hiërarchie hebben en daarmee het eigenbelang laten prevaleren ten koste van het centraal stellen van de student. Dat laatste is trouwens een veel gebezigd begrip in onderwijsland, maar is in mijn ogen in de praktijk vaak een holle kreet.

'Ambitie hebben of hoger op willen komen is niet erg, zolang het maar niet de doorslaggevende factor is. Ik zie wel dat het steeds moeilijker wordt om samen ergens aan te werken, omdat onze samenleving verregaand individualiseert. Social media wakkert dat aan; de egotripperij op Instagram en Facebook neemt soms schrikbarende vormen aan. Ik probeer per definitie ook altijd in de 'wij-vorm' te praten en in die 'wij' hebben zowel jij als 'ik' een rol. Je doet niets helemaal alleen en het is tegelijkertijd niet verkeerd om ambitieus te zijn.'

Wat kunnen wij op onze scholen doen om aankomende leerlingen en studenten zo'n 'sense of urgency' mee te geven dat je het samen moet doen en dat niemand belangrijker is dan het team?

'Je moet je waarden en overtuigingen nadrukkelijker wegzetten. Je bent docent en dat is een roeping en je roeping is studenten beter maken. Voed hun trots, maar maak ze ook bewust van je waarden en normen en leer hen hoe ze die kunnen uitdragen. Daar haal je je tevredenheid uit en niet uit slagingspercentages. Slagingspercentages zeggen mij helemaal niets. Het gaat om de daar onderliggende waarden. Het gaat erom goede, betrokken mensen voor de klas te krijgen en wat is er nou mooier dan dat je daaraan mag bijdragen?'

Je benadrukt in je boek ook herhaaldelijk het belang van het geven en ontvangen van feedback. Dat geldt natuurlijk ook voor ons op scholen. Hoe organiseer je je eigen feedback?

'Mensen kunnen alleen maar beter worden als je door de ogen van een ander naar je eigen gedrag kijkt. Zelfreflectie is mooi, maar het gros van de mensen overschat zichzelf. Als je een eerlijk beeld van jezelf wil krijgen, moet je aan iemand anders zijn mening vragen over wat hij ziet. Reflectie heeft trouwens alleen zin als mensen dat zelf willen en ook de toegevoegde waarde daarvan van inzien. Je kunt het dus niet opleggen. De voorwaarde is: ben je dusdanig bescheiden dat je beseft dat je altijd beter kunt worden.'

Vind jij dat een soortgelijk mechanisme ook van toepassing zou moeten zijn op het management-team, met andere woorden: zouden docenten en ondersteuners ook hun leidinggevendens moeten beoordelen?

'Ja natuurlijk... maar het gebeurt helaas nauwelijks. Je kunt je afvragen waarom een manager 'nee' zou zeggen op een verzoek tot beoordeling. Als hij nee zegt, geeft zo'n manager aan: 'Ik heb die professionele verbetering niet nodig.' Eigenlijk drukt hij daarmee uit dat hij geen behoefte meer heeft om zich verder te ontwikkelen. Naast het geven van richting moet een manager eigenlijk nog maar één ding doen: hij moet jou ontzorgen... Een manager moet jou faciliteren en jij geeft hem vervolgens feedback hoe hij faciliteert. Als leidinggevende moet je de durf hebben om in te zien wat mensen van jouw leiderschap vinden, want ze zijn er immers niet voor zichzelf. Ze zijn er voor de school. Nou, betrek dan de hele school in dat oordeel.'

Wat zou het voor jou betekenen als zo'n voorstel tot beoordeling door de werkvloer door een directeur of manager wordt afgekeurd?

'Ik ben dan iemand die heel zwart-wit denkt: ik serveer je af... Dan is hij mij kwijt en ik neem hem niet meer serieus. Hij geeft dan eigenlijk aan: 'ik wil niet beter worden en ik ben bang voor reflectie'. Daar kan ik geen respect voor opbrengen en dan heb je voor mij als leidinggevende afgedaan!'



Wat heeft de Commando-opleiding jou gebracht?

'Mij heeft het duidelijk gemaakt: veroordeel nooit meer iemand op z'n uiterlijk.'

Dat inzicht heb je opgedaan tijdens jouw Commando-opleiding?

'Nee, tijdens de tijd dat ik commandant van die opleiding was. Commando's zijn over het algemeen geen enorme spierbundels of Rambo's, maar evenwichtige jongens die je om een boodschap kunt sturen en dat zie je pas als ze onder druk komen te staan. Het Korps Commandotroepen heeft van mij wel een completer mens gemaakt als baas. Ik ben me nog meer gaan beseffen dat leiders hun mensen moeten beschermen.'

Wat een mooi inzicht, Otto en wat een mooie afsluiting van dit gesprek. Leiders moeten hun mensen beschermen en voor en achter ze staan.

'Ja, letterlijk beschermen, tegen de bureaucratie, tegen de onderwijsinspectie en tegen zichzelf als ze tegen een burn-out aan zitten. Maar ook omdat we ze geen dingen moeten laten doen die ze eigenlijk niet kunnen of omdat we onvoldoende beseffen wat een ingrijpende privésituatie voor een impact heeft... dat is ook beschermen.'

HERMAN ENGELSMAN IS HOGESCHOOLODOCENT ENGELS OP KPZ.