

Natuurlijk leiderschap

Stichting Junis Kinderopvang is al vier jaar bezig natuurlijk leiderschap op de kaart te zetten met een leergang, intervisiegroepen en een toolkit. Wat het oplevert? 'Ik voer tegenwoordig heel andere gesprekken met mijn medewerkers.'

📍 Annette Wiesman

📍 Adobestock

Toen Manja van Hengel vorig jaar werd aangenomen als clustermanager bij Junis Kinderopvang, waar ze verantwoordelijk werd voor acht locaties in Alpen aan de Rijn, viel ze met de neus in de boter. Er begon nét een nieuwe leergang Natuurlijk Leiderschap voor leidinggevendenden van Junis. Negen maanden lang werkte ze met collega's aan zichzelf en haar leiderschapskwaliteiten. Haar persoonlijke thema: loslaten van het oude en omhelzen van het nieuwe. Want je kunt je gevoel en welbevinden niet los zien van je werk, vertelt ze. 'Dat neem je mee in de groep.' Ze leerde er hoe ze zich kan verbinden met haar medewerkers.

De diepte in

Wat dat is, natuurlijk leiderschap? 'Het betekent het vermogen in een organisatie om draagvlak te creëren en samen gedeelde doelen te halen', legt directeur Marie-Louise van Mourik uit. 'Als je iets in je organisatie voor elkaar wilt krijgen, heb je draagvlak nodig. Dat creëer je door verbinding met de ander.' Bij Junis zijn ze er al sinds 2016 mee bezig. Toen ze in 2013 een masterclass volgde bij grondlegger Frits Wilmsen, raakte dat een snaar. 'Het is een vorm van ontwikkelingsgericht werken die heel goed past in de kinderopvang. 'Inmiddels is natuurlijk leiderschap een van de kernwaarden van onze organisatie

en onderdeel van onze pedagogische cirkel. Het helpt als je jezelf goed kent, als mens en als leidinggevende.' Met ondersteuning van de Verbeelders van verandering, een bureau voor organisatie- en leiderschapsontwikkeling, werd vervolgens een complete leergang ontwikkeld. Deelnemers gaan echt de diepte in, vertelt Van Mourik. 'Ze leren zich constant af te vragen: gaat het zoals je zou willen; met jezelf, je team en je organisatie?' Inmiddels hebben 75 leidinggevendenden, beleidsmedewerkers en coaches het traject afgerond. Het succes van de eerste jaargang moedigde Van Mourik aan om ermee door te gaan. Naast de leergang, waarin deelnemers figuurlijk een reis maken, kwamen er intervisiegroepen ('reisgroepen' genoemd), terugkomdagen, een spreekuur en een toolkit.

Ander perspectief

'Wij wilden geen momentopname doen met even een dagje cursus, sausje erover en weer weg', vertelt Erna ter Weele, samen met Margon van Toor eigenaar van de Verbeelders van verandering. We wilden een aanjager zijn voor een heel proces.' Dit jaar begeleiden ze binnen Junis alweer de vierde leergang. Die bestaat uit een gemengde groep met onder andere pedagogisch coaches, teamleiders van het servicebureau en clustermanagers. Die veelzijdigheid levert veel op, vindt Ter Weele. 'Daardoor zien mensen hoe goed het is om je oordeel op te schorten en het perspectief van de ander eens uit te proberen. Nieuwsgierigheid is een van de belangrijkste kenmerken van natuurlijk leiderschap.'



Natuur

Clustermanager Van Hengel is enthousiast over de nieuwe manier van werken. Waar ze functioneringsgesprekken (bij Junis omgedoopt tot 'ambitiegesprekken') voorheen aan het bureau voerde, doet ze dat nu bij voorkeur lopend in de natuur. Gesprekken zijn daardoor veel persoonlijker. Daardoor weet ze nu met de coronacrisis bijvoorbeeld welke medewerker ze om extra inzet kan vragen. Een medewerker die thuis te veel aan haar hoofd heeft, laat ze met rust. 'Ik weet meer van mijn medewerkers, en andersom zij van mij. Daardoor kan ik ze helpen om een echt team te worden.' Ook constateert Van Hengel dat haar leiderschapsstijl is veranderd. Toen ze net bij Junis begon, was die vooral taakgericht. Terwijl ze nu een combinatie van taak- en procesgericht leiderschap hanteert. 'Dat komt doordat ik nu meer ervaring heb, en door de leergang natuurlijk leiderschap.'

Zelfde taal

Teams maken gebruik van het natuurlijk-leiderschap-kompas, waarop drie fasen beschreven staan waarin zij zich kunnen bevinden: reactief, actief of proactief. De teamleden overleggen zelf welke fase het beste op hen van toepassing is. Van Hengel: 'Het uiteindelijke doel is dat iedereen alle fasen doorloopt.' In elke fase wordt een ander beroep gedaan op de teamleider. Van Mourik: 'Clustermanagers kijken hoe het team naar een nieuwe fase gebracht kan worden en welke rol zij daarin kunnen vervullen. Ze kunnen gids, coach of mentor zijn.' Of er nu meer draagvlak is voor beleid? Dat was er al, zegt Van Mourik, want pedagogische kwaliteit en persoonlijke ontwikkeling kregen al veel aandacht. 'Wat je merkt, is dat we veel meer

dezelfde taal spreken, waardoor er minder gedoe is binnen de organisatie. We komen sneller tot de kern en nemen de tijd om te vertragen als dat nodig is. Zoals nu met de coronacrisis: je bent geneigd om direct oplossingen te verzinnen. Maar voor op de lange termijn loont het om er samen goed over na te denken, en te accepteren dat dit een tijd is waarin je het allemaal even niet weet.'

Boeken

Zowel Junis Kinderopvang als Verbeelders van verandering brengen een boek uit over natuurlijk leiderschap: het ene is een praktijkboek over de casus, het andere behandelt de theorie. Interessant weetje: het gedrag van een team is een spiegel voor het gedrag van de leidinggevende, blijkt uit onderzoek dat Erna ter Weele en haar collega Margon van Toor uitvoerden. 'Als een team eilandjesgedrag vertoont, blijkt de leidinggevende in spannende situaties zelf hard te gaan werken en het contact met anderen te verbreken. Leidinggevendenden houden onbewust het systeem in stand. Daarom is het logisch dat managers en leidinggevendenden eerst aan zichzelf werken, voordat ze met hun team aan de slag gaan.' Leiderschap is niet alleen iets van leidinggevendenden, maar van iedereen, vult Van Mourik aan. 'Alle medewerkers kunnen zelf iets veranderen, door verantwoordelijkheid te nemen voor de situatie. Je hebt daar ook zelf een rol in, in welke positie je ook zit.' <

SAMENHANG IN SAMENWERKEN. HOE NATUURLIJK LEIDERSCHAP ONZE ORGANISATIE VERSTERKT
MARIE-LOUISE VAN MOURIK & ESTHER DANIËLS
WAT JE ZIET, DOE JE ZELF. ZEVEN WEGWIJZERS VOOR NATUURLIJK LEIDERSCHAP
ERNA TER WEELE & MARGON VAN TOOR