

DRIE ASPECTEN VAN LEIDERSCHAP

Over visie, klimaat en organisatie

Versie 5 oktober 2015

Om leiderschap beter te begrijpen gaan we aan de slag met een model voor missionair leiderschap. We beginnen met het verkennen van drie belangrijke aspecten van leiderschap: het doorgaande proces van visieontwikkeling, cultuurontwikkeling en organisatieontwikkeling.

De missie bepaalt de richting en het doel van je pioniersteam. Tijdens de tweede pionierstraining zag je dat dit nauw samenhangt met de missie van God. We willen aansluiten bij wat God zelf al aan het doen is in deze wereld, in het bijzonder in de context waar jullie pioniersteam zich op richt. Daarbij is de hoop dat vanuit die context een nieuwe vorm van kerkzijn ontstaat.

Tijdens deze pionierstraining gaat het over de vraag hoe het pioniersplek zich kan blijven ontwikkelen in de richting van het doel. Dan hebben we het dus over leiding geven. Daarbij kunnen we inzoomen op de persoon van de leider of op het proces van leiderschap. Wij zoomen vooral in op dat *proces* en we concentreren ons op hoe dat kan functioneren binnen het pioniersteam.

De missie is dus belangrijk voor de richting en het doel van je pioniersteam. Maar met alleen het benoemen van je missie bereik je nog niets. Ik kan met mijn gezin een mooi reisdoel bepalen. Maar als we niet in de auto stappen, deze niet starten en verder ook niets doe om vooruit te komen, dan zullen we ons reisdoel nooit bereiken.

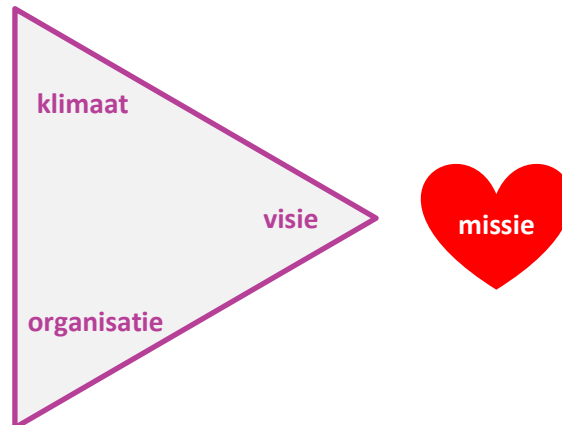
Het beeld van die auto houden we even vast als metafoor. Het is trouwens een Landrover, want bij pionieren gaat de reis niet langs gebaande wegen.

DRIE DINGEN OM AANDACHT TE GEVEN

De missie of *bestemming* van de Landrover is ruwweg bekend, al weten we lang niet alle details. De *route* ernaartoe is vaak nog onbekend. Daarom heeft de Landrover naast de chauffeur een navigator nodig. Verder heb je een monteur nodig, om te zorgen dat alles onder de motorkap gesmeerd blijft lopen. Deze drie figuren – de navigator, de chauffeur en de monteur – zijn metaforisch bedoeld, het is dus niet zo dat elk pioniersteam uit drie personen moet bestaan!

Deze drie rollen passen in het leiderschapsmodel dat we vandaag bij jullie introduceren. Dit model is gebaseerd op de definitie voor missionair leiderschap, waar dr. Robert Doornenbal op uitkomt in zijn dissertatie 'Crossroads'. Hij beschrijft leiderschap als een interactief proces is: continu inspelen op nieuwe ontwikkelingen in een wereld die snel verandert.

Waar gaat het over in dat proces? We hebben al gezien dat het begint met het vaststellen van een missie, bestemming of reisdoel. Maar vervolgens is het de vraag hoe je daar kunt komen. Dat is de rol van 'navigator'. Die staat symbool voor het proces van 'visieontwikkeling'.



De pioniersreis gaat niet langs gebaande wegen, de reis gaat door een gebied dat nog niet (volledig) in kaart is gebracht. Je hebt een bestemming en een richting, maar onderweg moet je steeds weer begaanbare wegen zoeken. En soms omkeren op doodlopende wegen. Dat is een doorgaand proces van visieontwikkeling. Bij **visieontwikkeling** krijg je gaandeweg ook steeds meer zicht krijgt op je eindbestemming: je missie. Een mooie metafoer daarbij is rijden door de mist. Je ziet vaag de contouren van je bestemming. Naarmate je dichterbij komt, wordt de mist steeds dunner en geven de contouren een steeds duidelijker beeld van de missie.

Naast het navigeren, moet je ook gewoon starten, gas geven, schakelen en sturen. Dat is de rol van 'chauffeur'. Die staat symbool voor het proces van **organisatieontwikkeling**. Op een gegeven moment moet duidelijk zijn wat er gedaan moet worden, wanneer en door wie. Dan ben je aan het organiseren en structureren. Alleen door te starten en dingen in gang te zetten, ontdek je of je ook echt een begaanbaar traject hebt gekozen. Misschien loop je wel vast en ontstaat er opnieuw behoefte aan visieontwikkeling.

Je had bijvoorbeeld bedacht om een bepaalde activiteit te gaan organiseren, maar er blijkt vrijwel niemand mee te doen. Of er gebeurt niet wat waar je op had gehoopt. Dan kun je stug doorgaan en gewoon volhouden. Maar je kunt ook nog eens de vraag stellen of je wel op de goede weg zit.

Naarmate je langer onderweg bent, heeft je pioniersteam onderhoud en reparaties nodig.

Naarmate je langer onderweg bent, heeft je pioniersteam onderhoud en reparaties nodig. Je wilt de sfeer goedhouden en echt een team blijven. Dat is de rol van 'monteur'. Die staat symbool voor het proces van **klimaatontwikkeling**. Het klimaat ontwikkelt zich grotendeels onder de motorkap. We hebben het dan over het hele systeem van culturele, emotionele en spirituele factoren in het team. Het gaat over de sfeer, over hoe jullie gewend

zijn met elkaar om te gaan, en over de vraag hoe jullie je geloof samen beleven. Dat klimaat kan kil zijn, actiegericht, gezellig, veilig, benauwend, vrijblijvend, chaotisch, vrolijk, gedreven, enzovoort.

INVESTEER IN ONDERHOUD VOOR ER PROBLEMEN ZIJN

Dit geheel vraagt al om onderhoud voor er een probleem is. Je brengt je auto ook om de zoveel tijd naar de garage voor een onderhoudsbeurt, juist om te *voorkomen* dat er problemen ontstaan! En zeker als je over ongebaande wegen rijdt is het extra belangrijk om goed voor de auto te zorgen. Want op zo'n reis kunnen er makkelijk ongelukken gebeuren of dingen kapot gaan. De onderlinge relaties zijn kwetsbaar en zelfs kleine beschadigingen kunnen tot grote problemen leiden. Herstel van mogelijk beschadigde relaties moet daarom steeds hoog op de agenda staan in het team.

Een derde belangrijke reden voor klimaatontwikkeling past niet in de metafoor. Een pioniersteam verandert nogal eens van samenstelling. Er haken mensen af en er komen mensen bij. Dat doet natuurlijk veel met het klimaat in je team. Voor je het weet ben je geen team meer, maar weer een verzameling individuen met elk een eigen agenda. Op dat punt aangekomen moet je als team ook weer nodig aan de slag met visie, want 'alle neuzen moeten dan weer dezelfde kant op'. Het zelfde geldt voor de organisatie, want 'alle klokken moeten dan ook weer gelijk worden gezet'.

WIE FACILITEERT HET PROCES?

Dit doorgaande ontwikkelingsproces rond visie, organisatie en klimaat brengt ons bij het laatste punt. Iemand moet er namelijk voor zorgen dat deze ontwikkeling constant blijft doorgaan. En dat de pioniersplek zich als geheel ook nog blijft ontwikkelen in de richting van het doel. De vraag is dan: wie start het gesprek hierover en houdt dat gaande? Wie faciliteert dit proces? Met die vraag zijn we terug bij de typering van jullie leiderschap, waar we deze teamtraining mee begonnen. Dat kan namelijk verschillen:

- Een duidelijke teamleider die in alles *zelf* het voortouw neemt.
- Een teamleider die de rollen verdeelt, afhankelijk van wat er nodig is.
- Met verschillende rollen die (op een natuurlijk manier) al zijn verdeeld in het team, maar met één teamlid dat zich verantwoordelijk weet voor het geheel en die agendeert wat er nodig is.
- Met verschillende rollen die (op een natuurlijk manier) al zijn verdeeld in het team, waarbij alle teamleden even verantwoordelijk zijn voor het geheel en die samen agenderen wat er nodig is.

Het één is niet per sé beter dan het ander. Belangrijk is wat past bij jullie persoonlijkheden, bij het ontwikkelingsstadium van jullie team en bij de context waarin jullie pionieren.

DE PIONIERBEGELEIDER KAN HELPEN

Als je dit gaat bespreken, maar dan gerust gebruik van je pionierbegeleider. Het kan behulpzaam zijn om dit proces af en toe te laten faciliteren door iemand van buiten! Hij of zij kan een gesprek over het klimaat, de organisatie en de visie begeleiden zonder zelf belanghebbende te zijn.