

# Boekbespreking

**Monica Aartsma, Edwin Hoffman & Wouter Reynaert (red.) (2009)**  
**332 pagina's**  
**ISBN 978 90 441 2400 2**  
**Prijs € 29,00**  
**Antwerpen Apeldoorn: Garant**

Tekst Froukje Wirtz

## De stille kracht van leiderschap Een Indisch perspectief



In de jaren zeventig tot negentig had ik een collega met een Indische achtergrond. Ik voelde het surplus aan kwaliteit, maar hoe omschrijf je dat? Het bleef raadselachtig. Bestaat er zoiets als Indisch leiderschap en, zo ja, wat houdt dit in? *De stille kracht van leiderschap* geeft een rijk palet aan antwoorden op deze vragen.

Monica Aartsma, Wouter van Eekhout, Edwin Hoffman, Margie Kessler, Floor Oliveiro, Wouter Reynaert, Patricia Simon en Twie Tjoa kenden elkaar niet. Begin 2004 ontmoetten zij elkaar en bleken allen supervisor, adviseur en/of docent te zijn. In de eerste bijeenkomst al kozen zij voor het aangaan van een samenwerkingsrelatie. Deze zou intensief en vruchtbaar blijken. Deze zeven tweede generatie Indo's en een Peranakan-Chinese begonnen zonder een duidelijk doel voor ogen.

Bij het bespreken van hun persoonlijke werkervaringen en socialisatieprocessen kwamen er bepaalde gemeenschappelijke onderliggende thema's naar voren. Deze thema's bleken van invloed

op hun visie op (Indisch) leiderschap en het door hen ervaren gevoel een missie te hebben. Daaruit volgde de vraag hoe zij vanuit een Indisch perspectief leiderschap hanteren, zowel in het leidinggeven als in het ontvangen ervan. Juist het samen denken, ervaren, bespreken en herkennen tilde de thema's naar een niveau dat maakte dat zij het eigen denken en handelen beter gingen begrijpen. Zo ontstond het *Proyek*: een tijdelijke samenwerking (hier van vijf jaar) om antwoorden op het vraagstuk te formuleren. Het vraagstuk was: in hoeverre en op welke wijze speelt onze Indische achtergrond hier in Nederland een rol in onze manier van werken, samenwerken, begeleiden en leidinggeven?

### Zelfonderzoek

Zes auteurs laten ons meeleven met hun werkelijkheid. Zij tonen hoe diverse opvoedingsinvloeden en persoonlijkheidstrekken hebben geleid tot soepele en lastige situaties rond leiderschap. Elke schrijver doet verslag van een zelfonderzoek, onder meer met behulp van een kernkwadrant over de favoriete stijl van leidinggeven (Ofman, 1992). Een voorbeeld. Voor één van hen is samenbinden een kernkwaliteit. De overdrijving daarvan leidt tot haar valkuil: versmelten. Vanuit een allergie voor hiërarchische concurrentie komt de betrokkene voor de vraag te staan alert te zijn voor haar uitdaging: speelse competitie. Reflecties en interviews op de eigen socialisatie, verbandhoudend met de Indische achtergrond, brengen de auteurs op een karakterisering van hun eigen leiderschapstype en bijbehorende competentie. Behalve met het kernkwadrant doen zij dit ook aan de hand van 'de Roos van Leary', een matrix van Indisch leiderschap van Reynaert en de zes logische niveaus van Gregory Bateson & Robert Dilts. Sommigen analyseren een situatie van vastgelopen zijn. Een gemeenschappelijk kenmerk lijkt *het aanpassen*: aan de ander, aan het andere, maar ook aan het 'gevoelde' onbenoemde binnen het gezin van herkomst. Ook is er de verwarring, de schaamte, het niet (willen) opvallen, maar het wel

gezien willen worden en de dubbelzinnigheid ervan. Hier in Nederland speelt ook: het er buiten staan, de miskenning. Tot er wordt ontdekt dat onopvallendheid ook een kracht kan zijn.

### Transculturele kracht

In hoofdstuk 3 onderneemt Reynaert een poging een meer algemene methode te beschrijven om transculturele kracht te genereren. Allereerst blijkt gaande het *Proyek* dat juist de reis die de *Proyek*-leden afleggen de methode is. Ten tweede omschrijft hij wegen om Indisch leiderschap in kaart te brengen. Leiderschap wordt breed opgevat: in situaties de regie durven en kunnen nemen, zowel in het werk als privé, bijvoorbeeld in projectgroepen en coachgroepen, in intervisie, in themagroepen en netwerken. Reynaert gaat in op enkele van de in het boek benutte modellen, die in staat stellen om naar het eigen functioneren te kijken en er (samen) lering uit te trekken. Enkele noemde ik hierboven al. Nieuw zijn hier de door Van Aken & Reynaert ontwikkelde VAR-matrix die zicht geeft op uitgangspunten voor de stille kracht van leiderschap en haar metaforen. Het werken met metaforen (beelden of symbolen) is hier relevant omdat de deelnemers iets willen benoemen dat nog niet onder woorden is gebracht. Er moeten dus nieuwe concepten ontdekt worden. Bijvoorbeeld de metafoor 'bamboe' staat voor: soepel buigend, maar niet stuk te krijgen, veerkrachtig.

De reis van de *Proyek*-leden bleek de methode. Dit boek doet verslag van een grillige reis van collegiale, transculturele intervisie – teambuilding zo u wilt – die bijna vijf jaar in beslag nam. Ik geef u de pleisterplaatsen:

1. gesprekken vanaf maart 2004. Met een dialooggerichte houding luisterde elk der deelnemers naar het verhaal van de anderen. Zij spraken over wat ze zelf niet begrepen en waar hun verwarring vandaan kwam;
2. het reflectie- en bewustwordingsproces. Daarmee begon het ontwikkelingstraject van mensen die het leven in twee culturen gemeenschappelijk

- hebben. Een collectieve krachtige stimulators voor teambuilding. Interviews, waarvan sommige gepubliceerd, droegen bij aan dit proces;
3. samen eten betekende niet-werken. Samen eten als vertrouwencreërende bezigheid gaat - in tegenstelling tot het gedrag van sommigen - aan zakkendoen vooraf;
  4. benoemen van (soms beladen) zaken die nog niet onder woorden zijn gebracht. De Proyek-groepleden deden dit met behulp van metaforisch of 'verbeeldend' werken;
  5. door op deze wijze te werken werd de potentie van de stille kracht van leiderschap verder uitgediept;
  6. het formuleren van een gemeenschappelijk doel had voeten in de aarde. Eigenlijk werd per bijeenkomst bedacht welke volgende stap zinnig zou zijn;
  7. uiteindelijk vonden de deelnemers elkaar in het schrijven van een (dit) boek, waarin uiting wordt gegeven aan de 'roeping' iets bij te dragen aan actuele vraagstukken betreffende leiderschap en inzichten te bieden in het vakgebied transcultureel management.

Het zoekwerk om specifiek Indische leiderschapsmetaforen op het spoor te komen, wordt verricht in de hoofdstukken 4 en 5. Hoofdstuk 4 beschrijft de geschiedenis van de Indo's en de Peranakan-Chinezen. Het biedt zicht op de historisch-culturele context van het land van herkomst. De aanhoudende immigratiegolven en de ingrijpende oorlogsperiode, die uitmondde in de strijd voor onafhankelijkheid, komen aan de orde. Ook de situatie van de repatrianten wordt vermeld: assimileren en aanpassen is het devies. Hoofdstuk 5 geeft in tien metaforen weer welke kerneigenschappen het Indische naderen. Een voorbeeld. Sterke samenbindende kracht wordt verwoord met het begrip 'kumpulan': gezellig samenzijn en lekker eten (daar ontstaat vertrouwen).

In hoofdstuk 6 vergelijkt de auteur zes favoriete leiderschapstijlen wat betreft hun plaatsen op de ranglijsten van In-

donesië, China en Nederland. Deze stijlen en resultaten zijn ontleend aan *The Globe study*, wereldwijd onderzoek naar de relatie tussen cultuur en leiderschap (Chokar, Brodbeck & House, 2007). Ook dit hoofdstuk biedt teveel om op te noemen. De conclusie dat Nederland qua noodzakelijk grensverleggend leiderschap goed past bij èn veel kan leren van de 'gordel van smaragd-attitude', is gewettigd. Een uitdaging voor Nederlanders is: wat betreft dominantie een stap terug doen.

Gegeven een aantal trends opteert dit boek voor een eigentijds, mondiaal leiderschapsprofiel. Dit, en de specifieke Indische competenties ervan, komen in hoofdstuk 7 voor het voetlicht. Het geheel vormt een grondhouding, een manier van in het leven staan, met een ruime emotieve component die aandacht schenkt aan het vertrouwensklimaat. De dimensies van deze grondhouding zijn doelgericht, onderzoekend, speels en dialooggericht:

- de doelgerichtheid van de leider is meanderend: de leider is een *Meanderaar* en geen veranderaar. Hij heeft een rotsvast vertrouwen in hetgeen bereikt gaat worden;
- de onderzoekende houding van de *Schatgraver* is gericht op mensen, met diverse verborgen talenten en op menselijkheid in organisaties;
- de speelse houding van de leider lijkt op een *Badmintonspeler*. Buigzaamheid, beweeglijkheid, genieten van het nieuwe in een vrije ruimte en gratie zijn er de exponenten van;
- de dialooggerichte houding van de leider doet denken aan een *Symphonist*: iemand die verschillende geluiden, klanken, toonsoorten en musici bij elkaar brengt tot een harmonieus klinkend geheel.

### Stille kracht

Ik vind dit een rijk boek. Ten eerste omdat in alle organisaties de thematiek speelt van diversiteit, van (multiculturele) 'gevestigden en buitenstaanders' en deze thema's in dit boek ampel worden uitgewerkt.

Het vraagstuk van samenwerken vormt de tweede pijler van rijkdom. Samenwerken is hier beschreven als: ruimte scheppen, relaties opbouwen, interdependentiebesef ontwikkelen, elkaar aanspreken en elkaar op dieper gemeenschappelijk niveau ondersteunen.

In de gepresenteerde kijk op leiderschap staat het reflectieve en het adaptieve centraal.

Het adaptieve slaat op het zich organisch aanpassen aan de werkelijkheid. Stille (lees: innerlijke) kracht hanteren kan wonderen doen en tot meer duurzaamheid leiden. Reflectief en adaptief leiderschap is niet in lijn met tot nu toe gangbaar leiderschapsgedrag dat hecht aan resultaatgedrevenheid, zelfhandhaving en beheersing van de cijfers en de medewerkers. Tot nu toe was literatuur over adaptief leiderschap schaars. Voor mij was in de jaren negentig *Leadership without easy answers* een *eye opener* (Heifetz, 1994).

Koot & Sabelis (2000) schreven over het alom heersende gebrek aan reflectie bij managers. Succesvolle managers reflecteren niet, want waarom zouden ze? Falende evenmin, want 'doodeng' en 'nu even niet'. Rationalisatie, ontkenning en cognitieve dissonantie zijn de termen voor dit stelselmatig wegglijken. Nu is er voor de westerse, meestal op scherp staande, manager *De stille kracht van leiderschap* om te bezien hoe het ook kan en misschien wel moet, in een tijd van 'kredietcrisis = vertrouwenscrisis = leiderschapscrisis'.

### Literatuur

- Chokar, J.S., F.C. Brodbeck & R.J. House (eds) (2007). *Culture and leadership across the World*. New Jersey: Erlbaum.
- Heifetz, R.A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge Mass.: Harvard.
- Koot, W. & I. Sabelis (2000). *Overleven aan de top; topmanagers in complexe tijden*. Utrecht: Lemma.
- Ofman, D. (1992). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht: Servire.

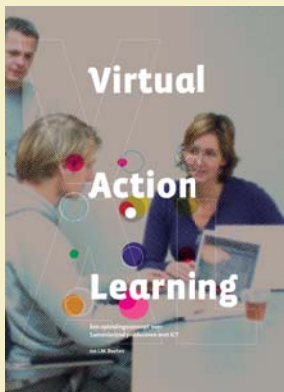
**Dr. F.D. Wirtz is psycholoog en publicist. Zij was ruim 25 jaar docent organisatiekunde en coach. Wirtz promoveerde op leiderschap. Een recente publicatie is *Achter het masker van de persoonlijkheid; gids tot zelfkennis voor individu en coach* (2006). Email: f.d.wirtz@introweb.nl.**

# Boekbespreking

Jos J.M. Baeten (2009)  
140 pagina's  
ISBN 978 90 803 3552 3  
Prijs € 64,00  
Uitgever: Citowoz

Tekst Frank Kresin

## Virtual Action Learning Een opleidingsconcept over Samenlerend Produceren met ICT



Leren is in beweging. Studenten, docenten, ouders, bedrijven, politici en bestuurders worstelen met vragen over de manier waarop het onderwijs moet worden ingericht. Virtual Action Learning (VAL), een methode die sinds 1998 wordt ontwikkeld door Jos Baeten van Citowoz, poogt daarvoor een veelomvattend antwoord te bieden. VAL is een vorm van sociaal-constructivistisch onderwijs waarbij ICT slim wordt gebruikt om leerprocessen te ondersteunen. De methode is vooral ontwikkeld voor het Hoger Onderwijs, maar ook voor bedrijven geschikt. Over VAL is onlangs een rijk geïllustreerd en vlot geschreven boek verschenen voor een brede doelgroep.

### Leren

Centraal bij VAL staat het *samenlerend produceren* in een elektronische leeromgeving (Virtual Learning Community - VLC). Studenten leren vooral van en met elkaar. Ze kiezen uit aangeboden opdrachten (leerarrangementen) die uitmonden in multimediale werkstukken (leerproducten) die op de VLC

worden geplaatst. Studenten geven feedback op elkaars werk, wat tot verrijkingen en verbeteringen leidt. Vragen worden zoveel mogelijk door de studenten zelf gesteld en beantwoord. Aan het einde van een periode nomineren ze drie producten tot *Best Practice* waarop de docent feedback geeft. De beste leerproducten komen terecht op een publieke website. VAL veronderstelt dat dit de motivatie bij studenten en docenten vergroot en diep leren stimuleert.

### Beoordelen

VAL werkt niet met tentamens, cijfers en herkansingen, maar met het aantonen van behaalde competenties door de student op basis van bewijsmateriaal en een Assessment. Docenten krijgen nieuwe rollen: AssessorOntwerper en TrainerCoach. Deze rollen worden door verschillende docenten uitgevoerd en er zijn twee docenten per cursus. De AssessorOntwerper beoordeelt de kwaliteit van de leerproducten en de feedback. De TrainerCoach verzorgt trainingen en besprekingen en is verantwoordelijk voor de interactie. De VLC ondersteunt dit met overzichten van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens over de voortgang.

### Ontwerpen

VAL stuurt het leerproces door leerarrangementen en toetsen, het plannen van bijeenkomsten, een beoordeling en een beloningssystematiek. Deze worden ontwikkeld door de AssessorOntwerper. Leerarrangementen staan centraal en bevatten een beschrijving van het leerdoel, het eindproduct, het leerpad, verwijzingen naar bronnen en een aanbevolen leerinteractie.

### Modereren

Bij VAL is de student verantwoordelijk voor het leerproces en het aantonen van behaalde competenties. De docent is vooral een coach: hij modereert en stimuleert de interactie tussen de studenten. Hij leest, interpreteert en plaatst berichten die hen ertoe aanzetten om van en met elkaar te leren. Zijn berich-

ten zijn gericht op het *leerproces* en niet de *leerinhoud*; het doel is immers studenten ertoe aanzetten om zelf antwoorden te vinden. Pas als ze daar echt niet uitkomen grijpt hij in.

### Organiseren

Werken volgens VAL betekent een radicaal herontwerp van het onderwijs. Dat levert een kostenbesparing op, omdat tentamens, cijfers, herkansingen en roosteren worden beperkt. Docenten krijgen meer autonomie en tijd voor persoonlijke interactie, adviezen en feedback. Het boek beschrijft elf werkvormen die specifiek zijn voor VAL en aansluiten bij verschillende leervoorkeuren van studenten. Docenten kunnen daaruit een keuze maken.

### VAL beoordeeld

VAL combineert een groot aantal inzichten en tools voor hedendaags onderwijs tot een originele, hanteerbare en breed toepasbare methode. Er is in een aantal pilots ervaring opgedaan en docenten en studenten zijn positief over VAL. Tegelijk is er nog weinig empirisch onderzoek gedaan naar de leereffecten. De methode sluit aan bij de voorkeuren van de huidige generatie studenten die snel wil werken, zelf bronnen zoekt en korte stukken produceert. Maar een klein aantal van de producten wordt door de docent beoordeeld en de rest niet eens gelezen. Vraag is hoeveel diepgang dat oplevert en hoeveel er daadwerkelijk wordt geleerd. Tegelijk is het mijns inziens goed dat er nieuwe methoden zijn die docenten, studenten en managers laten nadenken over wat goed onderwijs is. Het boek is bedoeld voor professionals, managers, adviseurs, docenten en studenten. Het geeft een breed overzicht, maar om VAL daadwerkelijk in te zetten is veel meer diepgang nodig, alsmede het gebruik van de door Citowoz ontwikkelde virtuele leeromgeving. Als inspirerende introductie is het echter zeer geschikt.

Drs. F.J. Kresin is hoofd research Waag Society.  
E-mail: frank@waag.org