

Natuurlijk leiderschap is verbindend leiderschap, en dat is ook in de kinderopvang van grote waarde. Marie-Louise van Mourik, directeur-bestuurder van Junis Kinderopvang, en Erna ter Weele en Margon van Toor van Verbeelders van Verandering bundelden hun krachten voor een bijzonder leiderschapsprogramma en twee boeken. | Esther Daniëls

Zicht op eigen kracht en kwetsbaarheid



Marie-Louise van Mourik

Erna ter Weele en Margon van Toor



In tijden van verandering groeit de behoefte aan leiderschap. Wie vertelt ons welke kant wij op moeten? Wie neemt het voortouw en maakt een einde aan onzekerheid? Natuurlijk Leiderschap geeft een eigentijdse invulling aan die vragen, maar dan door de bal terug te leggen bij ieder individu. De vraag is niet meer wie ons uit de penibele situatie redt, maar hoe wij zelf en met elkaar kunnen bijdragen aan oplossingen.

De kracht van verbinding

Junis Kinderopvang heeft 90 locaties in het Groene Hart, zo'n 1000 medewerkers en een omzet van ruim 39 miljoen euro. Zo'n vijf jaar geleden startte Junis een leiderschaps- en cultuurtraject, dat met Verbeelders van Verandering ontwikkeld werd. Sindsdien is het gedachtegoed van natuurlijk leiderschap verankerd in het dna van de organisatie, vertelt Marie-Louise van Mourik.

'Natuurlijk leiderschap gaat over je eigen vermogen om anderen te betrekken bij het realiseren van doelen. Dat vermogen wordt gevormd door wie je bent, hoe je denkt en doet: jouw natuur. Die eigenheid speelt altijd mee in samenwerking. Als je zicht hebt op je eigen kracht en kwetsbaarheid, leg je ook gemakkelijker de verbinding met de ander. Dan zie je dus sneller op welke manier je elkaar kunt aanvullen en versterken om gewenste resultaten te halen.' Dat is volgens Van Mourik in een noten-

dop de kern van natuurlijk leiderschap. Het gaat om een drievoudige verbinding: met jezelf, met de ander en op de inhoud. En juist in de kinderopvang, waarin de persoonlijke relatie met kinderen en ouders centraal staat, blijkt die verbinding een krachtig instrument.

Een boek als spiegel

Erna ter Weele en Margon van Toor noemen zich Verbeelders van Verandering. Zij werken al langer met Junis samen op het gebied van strategie en klantbenadering. Voor de ontwikkeling en uitvoering van de leergang Natuurlijk Leiderschap putten zij uit hun ervaring op het gebied van leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Mede door de nauwe samenwerking met Junis zijn zij ervan overtuigd geraakt dat hun visie op leiderschap beantwoordt aan de vragen van deze tijd. Ze schreven er een boek over: *Wat je ziet, doe je zelf*.

Margon van Toor: 'Je kunt ons boek lezen als een reisgids voor iedereen die op avontuur wil met het thema leiderschap. Gaat het wel zo goed als jij zou willen, met jezelf, je team en je organisatie? Die vraag staat centraal en aan de hand van zeven wegwijzers helpen wij onze lezers op weg naar hun eigen antwoorden.'

'Daarbij houden wij steeds een spiegel voor, die zowel inspirerend als confronterend kan zijn. Uit ons onderzoek onder Nederlandse leiders blijkt namelijk dat on-

wenselijk gedrag in hun teams wordt versterkt door hun eigen patronen van denken en doen. Leiders die bijvoorbeeld signaleren dat hun medewerkers zich te veel laten leiden door de waan van de dag, schieten onder druk zelf ook in de actie, zonder tijd te nemen voor reflectie. Zo houden zij onbewust dit teamgedrag in stand. Meer verbinding en beter samenwerken begint dus altijd bij jezelf.'

Twee kanten, één medaille

Junis' boek draagt als titel Samenhang in samenwerking en verhaalt hoe natuurlijk leiderschap de organisatie versterkt. Beide boeken zijn te lezen als twee kanten van dezelfde medaille. Waar het boek van Ter Weele en Van Toor een breed beeld schetst van de theorie van natuurlijk leiderschap, aangevuld met persoonlijke interviews met Nederlandse leiders, getuigt het boek van Marie-Louise van Mourik meer over de ervaringen in de praktijk en de betekenis voor de organisatie.

Van Mourik: 'De kinderopvang is een branche die alle lagen van onze samenleving raakt, en daardoor is het altijd hectisch en dynamisch. In 2012, tijdens de vorige crisis, kreeg Junis na jaren van groei ineens te maken met krimp. In de omschikking die we toen moesten maken, lag de kiem van natuurlijk leiderschap besloten. We zochten naar nieuwe manieren om flexibel in te spelen op de veranderende >

> vraag vanuit de markt. Doen we de juiste dingen, en doen we ze goed? Benutten we ieders competenties? Voeren we daarover een zuivere dialoog, ingegeven door een eerlijke blik op onze kwaliteiten en valkuilen?' 'Vanuit die basisvragen hebben we een leergang vormgegeven, en zijn we begonnen met het trainen van ons managementteam, de stafafdelingen en de clustercoördinatoren en -managers. Met hen als ambassadeurs sijpelt het gedachtegoed door naar alle lagen van onze organisatie en raakt het steeds meer verweven met ons kindbeeld en onze pedagogische visie. We kwamen weer in een fase van uitbreiding en groei, waarbij we beter waren toegerust om marktontwikkelingen te signaleren en daarop wendbaar te anticiperen.'

Proactieve teams

Natuurlijk leiderschap maakt gebruik van bestaande inzichten en hulpmiddelen, zoals het leiderschapskompas dat is ontwikkeld door Frits Wilmsen, bekend van *Impeccable Leadership*. Erna ter Weele: 'Dit kompas is een handzaam model om te navigeren door de complexiteit en hectiek van alledag. Het helpt om inzicht te krijgen in de fase waarin een team zich bevindt, en geeft aan op welke ontwikkeling je doelgericht kunt sturen.'

'Teams maken doorlopend een ontwikkeling door van een reactieve, naar een actieve en vervolgens naar een proactieve fase. Iedere fase doet een ander beroep op leiderschap. Waar je eerst stuurt op verbinding door het aanbrengen van een helder kader, stuur je in de actieve fase meer op commitment door vooral de samenwerking te stimuleren. Door bewust daaraan te werken, kom je sneller in de proactieve fase, waarin een volwassen team staat dat zich toelegt op het behalen van resultaten en vernieuwing.'

Van Mourik vult aan: 'Deze cyclus begint steeds weer opnieuw, bijvoorbeeld wanneer een team van samenstelling verandert of door veranderingen van buitenaf, zoals nu de coronacrisis. Het mooie van het kompas is dat je die fasen zichtbaar kunt maken voor het team en dat iedereen zijn eigen rol daarin herkent. Soms ontbreken in een team bijvoorbeeld belangrijke rollen voor dat moment, en dan weten we hoe we de samenstelling moeten aanpassen of versterken. Het kompas

begeleidt de koers van onze samenwerking en die inzichten zijn direct toepasbaar en daardoor ontzettend waardevol.'

Ritme van de seizoenen

In de leiderschapsprogramma's van Verbeelders van Verandering spelen metaforen een belangrijke rol, vertelt Margon van Toor: 'Metaforen geven grip op de werkelijkheid, omdat zij helpen om bepaalde beelden en gevoelens te verhelderen. Daardoor komen sommige inzichten niet alleen sneller binnen, maar beklijven zij ook beter.'

Bij de voor Junis ontwikkelde leergang Natuurlijk Leiderschap maken we bijvoorbeeld gebruik van de seizoenen en de metafoer van "samen op reis zijn". In de natuur zie je de cyclus van groei en ontwikkeling – en bloei en rust – overal terug. Die natuurlijke loop der dingen is een sterke metafoer voor de ontwikkelingen die mensen en organisaties doormaken.'

Positieve ervaringen

In beide boeken is volop ruimte ingebouwd voor persoonlijke ervaringen met leiderschap, zowel van medewerkers als van externe leiders. Daaruit komt vooral naar voren hoe effectief cultuurveranderingen kunnen zijn.

Marie-Louise van Mourik: 'Binnen Junis is een gemeenschappelijke taal ontstaan, waardoor we sneller tot de essentie komen, doorvragend op de beleving achter het gesprek, de onderstroom. Collega's begrijpen elkaar daardoor beter en gaan ook constructiever het gesprek met elkaar aan. Dat voorkomt irritaties en wandelganggedoe, en het geeft ons ook meer slagvaardigheid om effectief samen te werken.'

Erna ter Weele knikt: 'Laatst was er een terugkomdag met zo'n zeventig leidinggevendenden van Junis Kinderopvang. Die

kenmerkte zich door kwalitatief hoogwaardige discussies over het varen van de juiste koers, maar ook zoiets pragmatisch als het bevorderen van de productiviteit in het team. Deze professionals begrijpen waar het over gaat, en zijn zich bewust van wat zich binnen hun teams afspeelt. Die onderzoekende en waarderende houding rondom "wat kan ik als leidinggevende doen en hoe kan ik zaken versnellen" vind ik prachtig om te ervaren.'

Eigenaarschap

Hoe positief de ervaringen ook zijn, de leergang Natuurlijk Leiderschap is geen eenmalige exercitie, maar een doorlopend proces dat steeds opnieuw geborgd moet worden, benadrukken de schrijvers. Erna ter Weele: 'We ondersteunen Junis met trainingen, spreekuren, terugkomdagen en met een toolkit. Hierin zijn allerlei praktisch inzetbare werkvormen opgenomen die leidinggevendenden kunnen gebruiken bij het coachen van hun teams.'

'Het is mooi om te zien dat het vanzelfsprekender is geworden om eigenaarschap te nemen. De coronacrisis brengt veel onzekerheid met zich mee, maar juist dan is het belangrijk om goed te voelen wat voor jou, jouw team en jouw organisatie belangrijk en zingevend is.'

Margon van Toor vult aan: 'Deze tijden vragen om in het "niet-weten" te kunnen zijn. Het oude is er niet meer en van het nieuwe kunnen we ons nog geen voorstelling maken. Wat we nu zien is "het grote ertussen". Het is de stilte voor de storm, de chaos voor de nieuwe orde, het luisteren naar de verwarring om tot zekerheid te komen. Deze tijd vraagt om leiderschap, en dat begint altijd bij jezelf.'

Marie-Louise van Mourik heeft daar weinig meer aan toe te voegen en besluit met de essentie van haar boodschap: 'Natuurlijk leiderschap helpt ons om in die snel veranderende wereld steeds weer de goede dingen te doen voor onze klanten – de kinderen en hun ouders – en om aan te sluiten bij hun wensen en behoeften. Dat is voor iedere organisatie van belang, zeker nu.'



Wat je ziet, doe je zelf – Zeven wegwijzers voor natuurlijk leiderschap, door Margon van Toor en Erna ter Weele, Verbeelders van Verandering, 2020.

Samenhang in samenwerken – Hoe natuurlijk leiderschap onze organisatie versterkt, door Marie-Louise van Mourik en Esther Daniëls, Junis Kinderopvang, 2020.

Meer informatie vind je op: www.ontdek.natuurlijk.leiderschap.nl Esther Daniëls heeft een eigen tekstbureau: De Woordenwinkel.