

David Marquet over volgers, leiders en taalgebruik.

P.M. Murre

Over goed leiderschap zijn bibliotheken [volgeschreven](#). Er verschijnen vele journals met vrachten aan onderzoek. Toch gaat het met dat leiderschap niet altijd geweldig. Het probleem zit voor een belangrijk deel in mentale modellen over leidinggeven en het [toepassen](#) van kennis over leiderschap in de eigen context. Het is ook niet gemakkelijk. Allerlei paradoxen spelen een rol.

Ik noem er een paar:

- Present zijn zonder dominant te zijn
- Een duidelijke visie hebben en tegelijk niet directief zijn
- Waarde hechten aan inbreng van anderen zonder met alle winden mee te waaien
- Heel praktisch kunnen zijn en tegelijk de link met de missie overtuigend leggen
- Bij succes uit het raam kijken en bij mislukking in de spiegel

En zo voorts.

Twee dingen spelen in elk geval een rol, namelijk de veronderstelling dat bij leiders volgers horen, en de subtiliteit van de communicatie tussen die twee. David Marquet schreef hier twee boeken over: 'Turn the ship around' (in het Nederlands vertaald als *Gooi het roer om*) en 'Leadership is language'.

In het eerste boek beschrijft hij zijn ervaringen als commandant van een kernonderzeeër van de VS en hoe uiteindelijk iedereen aan boord verantwoordelijkheid kon en wilde nemen en dacht vanuit het doel. Leider-leider, in plaats van leider-volger. In het tweede boek is de casus een modern vrachtschip met een bekwame bemanning, dat ondanks dat uiteindelijk wel verging in een orkaan. Marquet analyseert de bewaard gebleven transcripten van de brug en de zeer subtiele manier waarop taal werkt in een hiërarchie. Samenvattingen en videos zijn elders te vinden. Daarom geef ik liever een paar citaten uit het eerste boek.

- One of the things that limits our learning is our belief that we already know something (p. 9). Denken dat we iets al weten of doen, verhindert ons om verder te komen. En juist degenen die het niet zo goed weten, denken oprecht dat ze het wél weten; het ellendige Dunning-Kruger effect.
- Don't move information to authority, move authority to the information (p. 49). De eerste beweging is van onder (de werkvloer) naar boven (de leiding). De tweede beweging gaat na waar de beste informatie beschikbaar is en plaatst daar ook de bevoegdheid om beslissingen te nemen. Daarvoor is nodig dat de bekwaamheid van mensen groot is en hun zicht op het waartoe van de organisatie glashelder, ongeacht welke taak ze precies hebben in het geheel.
- Do you ever walk around your facility listening solely to what is being communicated through informal language? How comfortable are people in your organization with talking about their hunches and their gut feelings? (p. 106). Rondwandelen, luisteren en belangstelling laten merken in wat mensen echt bezig houdt, lijkt tijd te kosten, maar levert een schat aan informatie op die niet in spreadsheets te kwantificeren valt.
- Control without competence is chaos (p. 128). Marquet ontdekte dat hij soms de fout had gemaakt te veronderstellen dat iemands kennis en kunde automatisch groot genoeg waren. Als mensen echter niet de bij de baan passende bekwaamheid hebben, gaat het erg fout. Vooral anderen hebben daar last van en de missie van de school lijdt schade.

- Build trust and take care of your people. Use guiding principles for decision criteria. Encourage a questioning attitude over blind obedience (p. 162). Deze drie dingen lijken misschien los te staan van elkaar, maar dat is gezichtsbedrog. Een houding waarin vragen worden gesteld, floreert alleen als er vertrouwen is in de leidinggevende en uit diens daden blijkt dat hij of zij om zijn mensen geeft. Bij beslissingen gaat het niet om recepten en lijstjes met vinkjes, maar om principes die alles te maken hebben met de missie van de organisatie. In het onderwijs dus waartoe we school zijn.

Marquets boeken lezen als een trein. Hij is eerlijk over zijn eigen fouten en situaties waar het moeilijk was. Marquets aanpak helpt om de paradoxen in leiderschap beter te verstaan en om je mentale model op te schudden. Nu nog in praktijk brengen.