

Stap voor stap naar stevig leiderschap

Een praktische handreiking voor
leidinggevendenden in het onderwijs

Dick Both
Alex de Bruijn
Rens Rottier
Bram ter Harmsel

POINT

Stap voor stap naar stevig leiderschap

Een praktische handreiking voor leidinggevend in het onderwijs

Dick Both, Alex de Bruijn, Rens Rottier, Bram ter Harmsel

ISBN 978 90 8560 222 4

NUR 801

THEMA KJMB

BISAC EDU032000 / EDU001040

DOI 10.36254/978-90-8560-222-4

© 2022 Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorwoord

Het is inmiddels alweer tien jaar geleden dat we – geïnspireerd door het Rijnlands gedachtegoed van onder anderen Mathieu Weggeman – het boek *Onderwijs vraagt leiderschap!* op de markt brachten. Tijdens een drukbezocht congres in Vianen op 27 maart 2012 presenteerden we ons boek en wisselden de eerste exemplaren van eigenaar. We wisten toen nog niet wat we mochten verwachten van de ontvangst en impact van het boek. Daar kwamen we in de loop van de tijd achter toen er na de eerste druk al vrij snel een tweede en derde druk volgden. Op het moment van schrijven zijn we toe aan de zevende druk van het boek.

Inmiddels – zo durven we wel te stellen – is het boek een klassieker geworden in onderwijsland. Op managementboek.nl is het boek aangemerkt als evergreen wat wil zeggen dat er alleen via dat kanaal al meer dan duizend exemplaren zijn verkocht. Meerdere schoolleidersopleidingen hebben het boek al jaren op de literatuurlijst staan en veel managementteams zijn met het boek aan de slag gegaan.

Voor en tijdens het schrijven van *Onderwijs vraagt leiderschap!* vroegen we ons af welke aspecten van leidinggeven er daadwerkelijk toe doen. Wat is nu eigenlijk het repertoire van de leidinggevende? We kwamen uit bij de volgende acht aspecten of gedragingen van een leidinggevende.

De leidinggevende:

- ontwikkelt samen met zijn team een collectieve ambitie;
- inspireert mensen en betreft ze bij de strategie;
- communiceert tijdig en eerlijk en is aanwezig;
- is duidelijk over het resultaat en geeft feedback;
- treedt assertief op tegen mensen die niet goed (meer) zijn in hun vak;
- fungeert als hitteschild tegen de ruis van ‘boven’ en van ‘opzij’;
- heeft een gezaghebbende, maar dienende en bescheiden attitude;
- stuurt op flow: op vakdeskundigheid en plezier in het werk.

Vanuit de overtuiging dat leiderschap begint bij de basis, de plaats waar het primaire proces plaatsvindt, hebben we voorgaande acht aspecten in ons boek uitgewerkt op drie interactieniveaus: tussen leerling en leraar, tussen leraar en formeel leidinggevende en tussen formeel leidinggevende en bestuur(der). Verderop in het boek hebben we er in de vorm van een scan nog een vierde interactieniveau aan toegevoegd: die tussen bestuur(der) en toezichthouder.

De feedback die we door de jaren heen kregen van lezers en gebruikers van het boek sterkte ons in de overtuiging dat de genoemde aspecten inderdaad het repertoire van de leidinggevende vormen die in de praktijk het verschil maken. De inhoud van het boek heeft veel leiders op verschillende interactieniveaus daadwerkelijk geholpen bij het leidinggeven. Daar zijn we blij mee en ook wel verwonderd over. Niemand (en wij dus ook niet) heeft de wijsheid in pacht als het over leiderschap gaat en dat maakt het schrijven van een boek over leiderschap tot een spannende exercitie.

We merken dat er interesse voor het boek blijft, of liever: voor het gedachtegoed dat in het boek naar voren komt. Dat stelt ons als auteurs voor de vraag of en hoe we ervoor willen zorgen dat de inhoud up-to-date blijft en we de lezers en gebruikers kunnen blijven dienen. We zijn samen tot de conclusie gekomen dat het niet nodig en ook niet wenselijk is om het boek te herschrijven. De aspecten blijken in een snel veranderende context behoorlijk tijdloos te zijn. Wel vonden we het nodig en vooral nuttig om vanuit de theorie een nog wat meer praktische vertaalslag te maken. Daartoe hebben we dit nieuwe boek geschreven.

Dat doen we door bij een aantal belangrijke thema's die gaan over het waarom en waartoe (de collectieve ambitie), het hoe (met moed) en het wat (aan de slag met je mensen en met jezelf) enkele stapstenen aan te reiken die jou als leidinggevende wat stevigheid onder de voeten geven. Het zijn geen stapstenen waarmee je gegarandeerd veilig aan de overkant komt. Die bestaan niet! Het zijn wel stapstenen die kunnen helpen om in de complexe, dynamische en soms stugge werkelijkheid een begaanbaar pad te banen.

Dick Both *Bram ter Harmsel*
Alex de Bruijn *Rens Rottier*



Inleiding	Leidinggeven in het onderwijs is als lopen door mul zand	9
Hoofdstuk 1	Leidinggeven in het onderwijs	15
Hoofdstuk 2	Collectieve ambitie	23
	<i>Stapsteen 1: Urgentie creëren vanuit ambitie</i>	27
	<i>Stapsteen 2: Focussen en prioriteren</i>	30
	<i>Stapsteen 3: Hitteschild zijn</i>	34
	<i>Stapsteen 4: Inspireren op de collectieve ambitie</i>	37
Hoofdstuk 3	Moed	43
	<i>Stapsteen 5: Moed om in de spiegel te kijken</i>	48
	<i>Stapsteen 6: Visie geeft moed</i>	50
	<i>Stapsteen 7: Morele moed</i>	53
	<i>Stapsteen 8: Moed om je angst in de ogen te kijken</i>	55
Hoofdstuk 4	Aan de slag met je mensen	57
	<i>Stapsteen 9: Luisteren, luisteren, luisteren</i>	62
	<i>Stapsteen 10: Er zijn</i>	64
	<i>Stapsteen 11: Ken je mensen en durf te differentiëren</i>	69
	<i>Stapsteen 12: Participeren en participatie bevorderen</i>	71
Hoofdstuk 5	Aan de slag met jezelf	75
	<i>Gebruiksaanwijzing bij de stapstenen</i>	75
Acht aspecten van leiderschap		79
	<i>Aspect 1 – Collectieve ambitie</i>	80
	<i>Aspect 2 – Inspireren</i>	85
	<i>Aspect 3 – Communiceren</i>	90

<i>Aspect 4 – Duidelijk zijn over resultaat en feedback geven</i>	95
<i>Aspect 5 – Assertief optreden</i>	102
<i>Aspect 6 – Hitteschild zijn</i>	109
<i>Aspect 7 – Een gezaghebbende, maar dienende en bescheiden attitude</i>	114
<i>Aspect 8 – Sturen op flow</i>	119
Literatuur	125
Nawoord	127
Over de auteurs	129



Leidinggeven in het onderwijs is als lopen door mul zand

Leidinggeven in het onderwijs is als lopen door mul zand, verzuchtte een schoolleider. Je doet wat je kunt op de beste manier voor de leerlingen, studenten en collega's. En toch is het zwaar, sta je voortdurend voor nieuwe uitdagingen of – gewoon – problemen en knelpunten waar je geen oplossing voor weet: het lerarentekort, veeleisende ouders, onvoldoende middelen, de alsmaar toenemende maatschappelijke taak van de school. En vele andere thema's. Ze houden je als leidinggevende bezig, vaak van de vroege morgen tot de late avond. En ondertussen geef je leiding. En probeer je dit te doen zoals je het graag voor je ziet, ondanks alles wat afleidt. Waarom eigenlijk? In dit boek lopen we met elkaar door mul zand. Maar wel met een duidelijk doel! En een diepe drive! Dit boek reikt een aantal stapstenen aan. Om houvast en grond onder de voeten te vinden bij het lopen door mul zand.

Een interessant inkijkje in het leven van een schoolleider is te vinden in het dagboek *Een jaar uit het leven van een basisschooldirecteur* van Cordula Rooijendijk. Wat dit dagboek extra interessant maakt is haar loopbaan. De gepromoveerde stadsgeograaf maakte na een wetenschappelijke loopbaan een opvallende overstap naar het basisonderwijs in Amsterdam en is sinds kort plaatsvervangend rector op een school voor voortgezet onderwijs in Bergen. In *het Parool* (17 augustus 2020) zegt Rooijendijk: 'Ik denk dat veel mensen niet weten hoe het er écht aan toegaat op een basisschool.'

Het dagboek biedt een prachtig inkijkje in hoe het er 'écht aan toegaat' op een school vanuit het perspectief van een leider. Enigszins verbaasd beschrijft de *Parool*-journalist die Rooijendijk interviewde haar observatie: 'En terwijl de kinderen in en uit lopen, doet Rooijendijk haar werk als directeur: ze schrijft aan nieuwe schoolplannen, zoekt naar invallers voor zieke docenten, regelt onder-

dak voor leerlingen van wie de ouders in een moeilijke situatie zitten, belt met de minister van Onderwijs over het plan voor een vierdaagse lesweek, ontstopt tussendoor even de wc en komt in actie als “haar” vluchtelingenkinderen ineens moeten verhuizen en dus van school af moeten.’

Naast een scala aan bezigheden komen ook de problemen aan de orde. ‘Zoals veel Amsterdamse scholen kampt ook die van Rooijendijk met een lerarentekort. “Dat is de grootste stressfactor van veel schoolhoofden: als een docent ziek wordt, hoe gaan we dat oplossen? De invallerspooi is leeg; kunnen we de leerlingen verdelen over de andere klassen, met het risico dat de druk op de andere leraren zo groot wordt dat die overspannen raken? Of moeten we een klas naar huis sturen – iets wat toch eigenlijk te gek voor woorden is in een land als Nederland.” Rooijendijk noemt het voorbeeld van een docent die zich ziek meldt, maar tussen het braken door zegt dat ze anders toch maar komt werken als er geen vervanger is. “Je kunt als leraar eigenlijk niet met goed fatsoen ziek zijn.”’

Het lerarentekort is één groot thema, er volgen er veel meer. Je zult ze als leider in het onderwijs herkennen. Of het nu gaat over onvervulbare vacatures of steeds veeleisender ouders. Of het nu gaat over het onderwijs als de plek voor politiek en samenleving om te redden wat er nog te redden valt of het alsmaar slechter wordende imago van het onderwijs. Of het nu gaat om meer en meer parttimers waardoor de ontwikkeling van het onderwijs en de vorming binnen de school steeds moeilijker wordt of de enorme werkdruk die door velen ervaren wordt. Of het nu gaat om door politiek Den Haag gedicteerde plannen of onvoldoende erkenning... Er is veel wat afleidt van het hoge doel. Het ideaal wat jij voor ogen had toen je voor een baan in het onderwijs koos... Als leraar, als leider.

Onderwijsmensen zijn idealisten. Een kenmerk van leiders met idealen is dat zij voortdurend leven met de tegenstelling tussen de betere wereld die ze voor ogen hebben en de wereld waarin ze daadwerkelijk leven (Walker, 2019). In de psychologie is een mooie term uitgevonden als het gaat over dit verschil tussen ideaal en werkelijkheid, namelijk cognitieve dissonantie. Er zit spanning tussen dat waar we voor gaan en willen blijven gaan, het ideaal dat ons korter of langer geleden dreef om het onderwijs in te gaan, de inspiratie en drijfveer die ons allerlei problemen helpt overwinnen. En de werkelijkheid van vandaag, de inhoud

van ons persoonlijke dagboek als leider. Je kunt het ongetwijfeld aanvullen met eigen drijfveren.

Deze cognitieve dissonantie kan ons helpen omdat het spanning en energie creëert. Dan worden we extra gestimuleerd om ons ideaal in ons leven en in ons werk te verwezenlijken. Je gaat het ongemak, de frustratie en ontmoediging niet uit de weg maar blijft je vol passie inzetten om dichterbij je idealen te komen. ‘Terwijl de rest van de wereld ontkent hoe bedorven de werkelijkheid is en geen zicht heeft op het ideaal,’ schrijft Walker, ‘bewandelt de leider de eenzame weg die veel profeten en visionairs door de eeuwen heen haar zijn voorgedaan. Een weg van afzondering, als een stem die roept in de woestijn, als een eenzame reiziger, als een leider voor de troepen uit, in de marge en in een onbekend land.’

Er is ook een andere reactie mogelijk bij jou en mij. De kloof tussen ideaal en werkelijkheid levert frustratie, teleurstelling en verwarring op. Ons brein heeft de natuurlijke reactie de cognitieve dissonantie te ontkennen en te onderdrukken. Dan kijk je weg van het ideaalbeeld. Dan laat je je diepere drijfveren los en doe je je werk, zonder de spanning tussen ideaal en werkelijkheid te voelen. Als schrijvers van dit boek willen we enerzijds erkennen dat werken en leidinggeven in het onderwijs uiterst veeleisend is. En anderzijds vooral perspectieven aanreiken! Het onderwijs heeft leiders met idealen nodig. Mensen die doen wat nodig is, gezien de omstandigheden.

Dat vraagt veel van jou als leider! Juist omdat er op jou als leider wordt gelet. En omdat leiderschap in onze visie vooral verantwoordelijkheid nemen voor jezelf en anderen betekent, gericht op het primaire doel, namelijk het creëren van goed onderwijs en een goede vorming van kinderen en jonge mensen. Dat vraagt bewustwording van je rol en verantwoordelijkheid. En bewustwording van de grote impact die je hebt op je collega's en de leerlingen/studenten. Dat vraagt ook om zorg voor jezelf. Een leider staat voor de uitdaging om gezond te blijven. Zowel fysiek als mentaal. Ondanks alle uitdagingen en problemen waar je geen oplossingen meer voor weet. Zorg voor jezelf, zorg dat je gevoed en geïnspireerd wordt en houd de spanning levend tussen ideaal en werkelijkheid. Dat geeft, aldus de Amerikaanse wetenschapper op het gebied van kennismanagement en organisatiekunde, Peter Senge, creatieve spanning in ons brein.

In dit praktisch ingestoken boek staan we eerst stil bij de kern van ons werk. Hoe verhoudt alles wat we doen en juist niet doen zich tot de kern, de bedoeling van je schoolorganisatie of team? Wat is die kern, die diepere bedoeling, dat hogere doel eigenlijk? En functioneert dit hogere doel voldoende in de organisatie? Is het een collectieve ambitie (aspect 1 uit ons vorige boek *Onderwijs vraagt leiderschap*)? Inspireert die collectieve ambitie alle betrokkenen (aspect 2)? En functioneert de collectieve ambitie ook als hitteschild voor alle ‘ruis’ van boven en opzij (aspect 6)?

In het volgende hoofdstuk doen we een appel op jou als leider! We geloven namelijk in een leider die het verschil maakt. Juist ook als het moeilijk is, als er tegenslagen zijn. En die zijn er in het onderwijs! Dan staat een echte leider op en toont leiderschap. Persoonlijk leiderschap door leiding te geven aan zichzelf en aan de schoolgemeenschap. Een leider die leiderschap toont kent zichzelf, zowel zijn kwaliteiten als valkuilen, staat voor de bedoeling van de school en voorkomt allerlei afleiders van binnenuit en buitenaf. Zo’n leider durft keuzes te maken!

Leidinggeven doe je primair aan je mensen. Daarover gaat hoofdstuk 4. Werken in het onderwijs is harten raken! De bedoeling levend houden. Ondersteunen en bemoedigen. Samen leren, samen om leren gaan met nieuwe vraagstukken. Samen problemen te lijf gaan. Als leider creëer je mede een cultuur van samenleven, samenwerken en samen leren. Een cultuur waarin het veilig en fijn is om te werken. En al is de maatschappelijke waardering dan beperkt, ‘in huis’ voelt de professional zich gezien en gewaardeerd.

In dit boek willen we verdergaan dan de beschouwing; we spreken niet alleen over, maar we passen vooral toe. Natuurlijk beschrijven we eerst een (beperkt) conceptueel kader. Dat tref je aan in het eerste hoofdstuk na deze inleiding. In dit boek willen we je vooral stimuleren de vertaalslag te maken van concept naar praktijk. Daarom bieden we je een aantal hulpmiddelen aan die je kunnen helpen om de ‘temperatuur’ binnen jouw organisatie te meten: Hoe staat het ervoor? Hoe zitten je collega’s in de wedstrijd?

In het tweede deel van dit boek behandelen we aan de hand van een visualisatie de acht aspecten van leiderschap. Elke stapsteen linkt aan een of meer aspecten van

leiderschap. Bij elke stapsteen is aangegeven vanuit welk aspect van leidinggeven wordt gedacht. Zo kun je al lezend en werkend achter in het boek verdiepende inhoud vinden aan de hand van de acht aspecten van leiderschap.

Als je de diagnose scherp(er) hebt, willen we je nieuwe handelingsperspectieven bieden die je naar keuze kunt inzetten, afhankelijk van de situatie binnen je school. Deze perspectieven zijn zo praktisch mogelijk uitgewerkt en concreet beschreven. Ze helpen je om het verschil te maken! Juist in een tijd waarin leiderschap zo nodig is! Van jou als formeel leider. Maar evengoed van steeds meer mensen binnen je organisatie. Alleen dan kun je de uitdagingen en problemen echt te lijf gaan.

We hebben voor de leesbaarheid overal de hij-vorm gehanteerd, maar overal waar hij/hem staat kan uiteraard ook zij/haar gelezen worden.

Nog even terug naar het dagboek van een collega-schoolleider. Het staat vol met concrete voorbeelden van situaties die anders en – vaak – beter moeten. De moed zinkt je in de schoenen. Veel situaties moeten niet alleen beter, maar kunnen ook beter! En dat is heel hard nodig, want ‘als het niet goed gaat met het onderwijs, gaat het niet goed met Nederland,’ aldus Rooijendijk. De toekomst van Nederland en nieuwe generaties Nederlanders staat op het spel! Kortom: het onderwijs vraagt – meer dan ooit – leiderschap van jou!

Na het lezen van het inleidend hoofdstuk: Hoe vind je je weg door dit boek?

Probeer de inhoud van dit hoofdstuk op jezelf toe te passen! Zodat je nog gericht door dit boek heen kunt werken.

Misschien kunnen (een aantal van) de volgende reflectievragen je daarbij helpen?

- Welk van jouw persoonlijke idealen speelde voor jou een rol bij het (ooit) kiezen van een baan in het onderwijs?
- Welke knelpunten – die dit ideaal onder druk zetten – ervaar je daarbij?
- Waar haal je je motivatie en energie uit? Wat drijft je? Juist ook als je door mul zand 'loopt'?
- Hoe zorg je voor jezelf en je energieniveau?
- Hoe gaat het met je organisatie? Stel de diagnose.
- Waar ben je – kijkend naar een werkweek – mee bezig? De vroegere APS-directeur Alex van Emst onderscheidt drie clusters van werkzaamheden:
 - persoonlijk leiderschap
 - bedrijfsmatig leiderschap
 - onderwijskundig leiderschapHoe ligt de verhouding tussen deze drie clusters voor jou?
- Wat en wie heb je nodig in je persoonlijke ontwikkeling?
- Hoe organiseer je deze ondersteuning aan je persoonlijke ontwikkeling?



Leidinggeven in het onderwijs

Leiderschap in het onderwijs doet ertoe! De leider binnen de school vervult een belangrijke rol in het creëren van een cultuur en structuur die het onderwijs en de vorming van onze leerlingen ten goede komt. Kwalitatief goede scholen hebben doorgaans goede leidinggevers en goede leraren. En om kwalitatief goed onderwijs te kunnen geven, zijn leraren en leidinggevers nodig die kunnen omgaan met verschillen tussen leerlingen, die een lerende cultuur kunnen creëren, en die in staat zijn professionals te laten groeien.

Maar wat is goed leiderschap? vraag je je misschien af. Deze (normatieve) vraag houdt de gemoederen bezig. In dit boek doen we een poging om die brede en complexe vraag te beantwoorden. Dat doen we niet met de pretentie hét antwoord te geven op deze vraag. Dat is onmogelijk. Wel hopen we je een aanzet te geven tot reflectie op het eigen gedrag, vanuit het besef dat leiderschapsstijlen sterk van elkaar kunnen verschillen. Dat geldt zeker ook voor de karakters en persoonlijkheden van leiders. De variatie is enorm. Leg jezelf, je persoonlijkheid en je overtuigingen eens naast die van collega's en het verschil is onmiskenbaar. Daar komt nog bij dat het effect van leiderschap heel situationeel is; binnen de context van de ene school lijkt een meer directieve stijl van leidinggeven te werken terwijl dit binnen een andere school juist niet werkt. Daarom vinden we het belangrijk om in dit hoofdstuk niet alleen in te zoomen op leiderschap(sstijlen), maar ook op de cultuur oftewel het gedrag van jou en je teamleden. En de wisselwerking ertussen.

Dit boek is geschreven vanuit het Rijnlands perspectief. In tegenstelling tot het leidinggeven en organiseren vanuit Anglo-Amerikaans perspectief staat de vakman of vakvrouw in het Rijnlands denken centraal. Het gaat om mensen en manieren! En niet in de eerste plaats om processen en papieren. Als auteurs zijn