



*Schoolleiders ervaren gespreid leiderschap in crisistijd*

# Afstand houden, loslaten en vasthouden

DOOR EDITH PIJPERS-STREEFKERK

De crisis en daarmee het gebrek aan houvast, veroorzaakt door de coronapandemie, biedt onverwachte kansen voor het ontstaan van gespreid leiderschap. Dat ontdekken de schoolleiders die gezamenlijk mijn tutorgroep in de *Master Educational Leadership* vormen. Ze merken dat gedwongen afstand houden een scherpe blik kan bieden op loslaten. De inzichten én de verschuivingen in de teamcultuur die dan ontstaan, zijn het vasthouden waard!

Het is zondag 15 maart 2020, het coronavirus heeft het land in z'n grip en het kabinet maakt bekend dat scholen en kinderdagverblijven op maandag niet open zullen gaan. Vanaf nu moet onderwijs gegeven worden op een manier zoals nog nooit is gedaan en nog niet is bedacht. Schoolleiders en bestuurders gaan in de hoogste versnelling, telefoon en computer maken overuren. ICT-ers krijgen een belangrijke rol en van schoolleiders wordt daadkracht en overzicht verwacht. De persconferenties van premier Rutte worden ankerpunten voor houvast en planning. Met deze plotselinge sluiting van de scholen ontstaat er een scenario-loze situatie. Een ruimte die nog niet is gevuld door systemen, protocollen en formats. Een situatie waarin houvast dringend gevonden dient te worden.

### Blik op leiderschapontwikkeling

Begin juli 2020 voer ik gesprekken met schoolleiders die werkzaam zijn in het primair onderwijs. Zij nemen deel aan de *Master Educational Leadership*, waaraan ik als tutor-docent verbonden ben. Uitgangspunt in de gesprekken is het persoonlijk-, professioneel ontwikkeldossier dat zij hebben geschreven. In dit dossier blikken zij terug op hun leiderschapontwikkeling in het afgelopen semester. Het schrijven zorgt voor een blik met afstand, de literatuur en reflectie zorgen voor verdieping van de ervaring.

## Deze crisisperiode heeft kansen geboden voor leiderschap- en schoolontwikkeling

Onvermijdelijk was het leren van deze schoolleiders verbonden aan het bijzondere karakter van het semester. Allen hebben ze ervaren dat deze crisisperiode kansen heeft geboden voor leiderschap- en schoolontwikkeling die onvermoed en ongepland waren. In dit artikel komen vier van hen aan het woord. Door middel van quotes uit hun ontwikkeldossier delen zij hun positieve ervaringen. Marnix Compagnie schrijft in zijn dossier: "Dit was een bijzonder semester, waarin afstand houden de norm werd en loslaten van grip een leertraject."

### Loslaten en anders vasthouden

Compagnie: "Leiderschap veranderde in deze periode van leiderschap dichtbij in leiderschap op afstand. Nieuwe dingen zijn geleerd en ontdekt en deze vallen voor een groot deel binnen het thema 'loslaten'." Wouter Hart auteur van het boek *Anders vasthouden* gebruikt de term 'anders vasthouden' voor het werken vanuit de bedoeling en roept op om de systeemwereld niet leidend te laten zijn. Deze periode van afstandsleren heeft van mij gevraagd om vertrouwde systemen los te laten en op een andere manier te gaan leidinggeven."

Loslaten als leertraject, ik kwam het in meerdere dossiers tegen. Vaak is het een leertraject met verrassende resultaten! Het boek 'Anders vasthouden' van Hart (2019) is voor de studenten een inspiratiebron bij het analyseren van hetgeen ze ervaren. Het boek beschrijft negen sleutels die handvatten bieden bij sturen vanuit de bedoeling en het vergroten van eigenaarschap. Bij werken vanuit de bedoeling wordt het leidend perspectief niet gevormd door het uitvoeren van taken en protocollen, maar staat de 'werkelijke opgave' centraal. In dit geval, het waartoe van het onderwijs.

### Gespreid leiderschap als kans en noodzaak

Gebrek aan houvast biedt de mogelijkheid om te kiezen voor de bedoeling, het waartoe, als leidraad en richtsnoer. Het is de enige juiste keuze als richtlijnen en stappenplannen ontbreken. Amels en Krüger (in Krüger (red) 2014) beschrijven gespreid leiderschap als een vorm van gezamenlijk werken door de schoolleider, de leraren en anderen die betrokken zijn bij verbetering en ontwikkeling van de school, met als doel verbeteringen realiseren voor leerlingen. In deze scenario-loze situatie diende onderwijs te worden ontworpen op een wijze die nog niet was bedacht en nog nooit was bedreven. Er ontstaat ruimte voor creativiteit en initiatief. Er ontstaat een noodzaak om te kijken naar de capaciteiten die aanwezig zijn in het team. Als leraren de vrijheid en ruimte krijgen om verantwoordelijkheid te dragen voor hun eigen handelen én voor het gezamenlijk handelen in de school groeit hun motivatie, stellen Amels en Krüger. In de ontstane crisissituatie is er plotseling ruimte voor informele leiders die vanuit hun specifieke deskundigheid en passie helpen het onderwijs zo mooi mogelijk en zo goed mogelijk vorm te geven. Er ontstaat ruimte én noodzaak voor gespreid leiderschap. Hulsbos, Andersen, Kessels en Wassink (2012) schrijven dat gespreid leiderschap kan ontstaan als leerkrachten de (professionele) ruimte ervaren om te komen tot participatie en leiderschap. Zij beschrijven in navolging van Spilane een leider als iemand die invloed heeft op andere collega's, waarbij invloed gerelateerd is aan het primaire proces van de school. In deze crisissituatie ontstaat ruimte voor collega's om verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

### Samen werken vanuit de bedoeling

Door als team samen te ervaren dat je werkt aan zo goed mogelijk onderwijs, door elkaar te steunen en op weg te helpen, ontstaat er eigenaarschap en flow. Dat ervoer Wendy Zweep. Haar collega's ervaren de ruimte om verantwoordelijkheid voor goed onderwijs te kunnen en moeten nemen. Zweep schrijft: "In de eerste weken van het thuis-onderwijs was ik vooral bezig met het maken van plannen waarin alle afspraken vast kwamen te liggen. Ik was erg gefocust op afstemming en doorgaande lijnen. Ik probeerde controle te houden. Toen mij duidelijk werd dat dit een onmogelijke opgave was, heb ik mij vooral gericht op het

stellen van kaders waarbinnen de units hun eigen thuis-onderwijs konden vormgeven. In de loop van de weken pakten collega's dit meer en meer op en namen hierin zelf de regie. Er ontstond een enorme flow. Dit gaf mij het vertrouwen dat ik nog meer kon loslaten. Ik kon vanuit een helicopterview kijken, leidinggeven op hoofdlijnen en processen monitoren. Dit was een bijzondere ervaring"

**"Ik merk dat gespreid leiderschap een kwaliteitsverbetering in het denken binnen het team teweegbrengt"**

Liesbeth Haars heeft het gedachtegoed van Hart gebruikt bij een presentatie aan haar team in het kader van het borgen van teamontwikkeling. Haar wens is dat de afspraken niet verwateren. Ze bemerkt dat de teamontwikkeling een impuls krijgt, doordat ze de bedoeling als uitgangspunt neemt. Haars schrijft: "In het proces helpen de negen sleutels uit het boek mij vast te houden aan de bedoeling. Ik durf ook echt los te laten en taken neer te leggen bij het team. Ik geef mijn collega's daarbij expliciet het podium door hen te complimenteren met hun inzet voor bijvoorbeeld het thuisonderwijs. Tegelijkertijd geeft dit mij vertrouwen omdat ik gezien heb dat loslaten kan. Ik merk dat gespreid leiderschap een kwaliteitsverbetering in het denken binnen het team teweegbrengt doordat er meer kennis gedeeld wordt".

### Soms kan een ander iets beter

Loslaten en samen werken vanuit de bedoeling vraagt om het (her)kennen van elkaars kwaliteiten. Compagnie ontdekt: "Soms kan een ander iets beter. En ja, leiderschap is ook daarvan gebruik maken. Ik had op me genomen om de noodopvang voor de kinderen te coördineren. In beginsel lag deze taak ook bij mij, omdat ouders toestemming kwamen vragen om hier gebruik van te maken. In het begin waren het een paar kinderen. In de loop van de tijd nam de hoeveelheid kinderen toe en werd de coördinerende taak groter. Als management team hebben we in het najaar de test van Management Drives gedaan. Daaruit kwam naar voren dat mijn intern begeleider een blauw profiel heeft. Ik heb die blauwe kleur in mindere mate. Ik kan het prima, maar het kost mij meer tijd en het geeft mij veel minder energie dan dat het haar geeft. Ik heb ik mijn IB-er gevraagd het coördineren van mij over te nemen. Zij kan het gewoon beter en dit toegeven levert zowel haar als mij veel meer op."

Ook Kees van Garderen maakt gebruik van de kwaliteiten in zijn team. "In de periode van onderwijs op afstand werd

intensiever samengewerkt aan onderwijsinhoud, vormgeving en het leren van en met elkaar. Elke week hadden we op dinsdag en donderdag een *hangout meeting* om aanpakken, ervaringen, ideeën en inzichten uit te wisselen, elkaar hierop feedback te geven en af te stemmen waar nodig. Intensieve samenwerking was het gevolg, waarbij gebruik werd gemaakt van elkaars specifieke kwaliteiten. Oudere teamleden, waaronder ikzelf, zagen op tegen het gebruik van *Google Hangout Meets* voor overleg op afstand. Ik vroeg jongere collega's om de oudere te helpen en zo lukte het ons uiteindelijk allemaal. Doordat ik de jongere collega's activeerde en ruimte gaf voor het experimenteren met digitale werkvormen gebeurde er nog meer. Met name het enthousiasme van de jongere collega's over de meerwaarde van het video-bellen met leerlingen trok de oudere leerkrachten over de streep. Dat wilden zij ook kunnen."

### Van loslaten naar vasthouden

Haars schrijft: "Wouter Hart spreekt over een gouden kans in tijden van crisis. Juist dan is het versterken en levend houden van het waartoe, de werkelijke opgave van het onderwijs, helpend om dilemma's met elkaar te bespreken." De schoolleiders in mijn tutorgroep hebben ervaren dat het vinden van houvast in het werken vanuit de bedoeling hen vertrouwen en rust bood. Gaandeweg bemerkten zij dat gespreid leiderschap in deze bijzondere tijd zomaar zichtbaar werd. Gedwongen loslaten laat onverwachte effecten zien die het vasthouden en uitbreiden waard zijn! Wie een tegel optilt ziet onder de stoep het strand. En wie dat strand heeft gezien wil meer ontdekken.

*Met dank aan Marnix Compagnie, Kees van Garderen, Liesbeth Haars, en Wendy Zweep, Schoolleiders en studenten aan de Master Educational Leadership.*

### Literatuur

- Amels, J., Krüger, M. (2014) *Onderzoeksmatig leiderschap, gespreid leiderschap en verandercapaciteit*. In M. Krüger (Red.) *Leidinggeven aan onderzoekende scholen* (eerste druk, p.p. 25-34) Bussum: Coutinho
- Hart, W. (2019). *Anders vasthouden. 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling*. Deventer: Management IMPACT.
- Hulsbos, F., Andersen, I., Kessels, J., & Wassink, H., (2012) *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. Heerlen: LOOK, Wetenschappelijk Centrum Onderzoek, van de Open Universiteit



#### Over de auteur



Dr. Edith Pijpers-Streefkerk is onderwijsadviseur bij het Marnix Onderwijscentrum in Utrecht en docent bij de schoolleidersopleiding Penta Nova.