

Marieke Zijderveld-van Kleef is directeur van SOL de Watervlinder, een volledig geïntegreerd kindcentrum in Hendrik Ido Ambacht voor kinderen van 0 tot 13 jaar. Bevlogenheid, verbinden en elkaar aanspreken op basisafspraken zijn voor haar kernwoorden als het gaat om effectief leiderschap. In de dagelijkse praktijk verbindt ze deze kernwoorden aan de drie doeldomeinen van pedagoog en hoogleraar Public Education Gert Biesta: persoonsvorming, socialisatie en kwalificatie.

MARIEKE ZIJDERVELD-VAN KLEEF:

‘EFFECTIEF LEIDERSCHAP GAAT OVER STUREN OP OPTIMISME’



JUDITH AMELS, redacteur
Basisschoolmanagement en
opleidingscoördinator Master
Educational Leadership van
Penta Nova, j.amels@hsmarnix.nl

CV

Marieke Zijderveld-van Kleef (1973) werkte na de pabo de eerste jaren als leerkracht. In 2002 werd ze leerkracht, intern begeleider en teamleider op CBS Smitshoek in Barendrecht, een school met 1200 leerlingen. Na pensionering van de directeur nam zij in 2015 zijn werkzaamheden over en werd ze er schoolleider. Sinds 2021 is ze directeur van SOL de Watervlinder. De letters SOL staan voor Speel Ontwikkel Leerplein. Op SOL De Watervlinder verzorgen 172 medewerkers opvang en onderwijs. De school is onderdeel van SOL Ambacht, een bestuur met vier scholen en vier kinderdagverblijven. Naast haar baan als directeur volgt Zijderveld de Master Educational Leadership van Penta Nova. Zij hoopt begin 2023 haar opleiding af te ronden.

Toen ik hier een jaar geleden begon als schoolleider dacht ik dat ik samen met het team direct aan de slag kon met onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering. In zo'n eerste periode leer je elkaar kennen en wil je de focus helder krijgen. In die periode merkte ik dat de cultuur eerst aandacht nodig had. De school en opvanglocatie zijn gebouwd tijdens het ontstaan van deze nieuwe wijk en in relatief korte tijd sterk gegroeid qua aantal kinderen en medewerkers. Hierbij is naast het liefdevol ontvangen van de kinderen veel tijd en aandacht gegeven aan praktische zaken als de werving van nieuwe medewerkers, de aanschaf van de nodige materialen en het beheersen van de groei. In 2020 zijn opvang en onderwijs gefuseerd en met mijn komst in september 2021 is de organisatiestructuur aangepast van twee afzonderlijke directeurs naar één integraal eindverantwoordelijke directeur. En we werken nu met zeven teamleiders en ons volledige team, opvang en school, bestaat uit 172 medewerkers. Tijdens de kennismakingsgesprekken bleek dat de teamleden onderling elkaar nog niet goed kenden. Ik merkte dat de teams, en soms ook individuele medewerkers, snel een oordeel over elkaar konden hebben zonder te verifiëren of bepaalde aannames klopten. Teamleden binnen opvang en onderwijs spraken de behoefte uit om

elkaar beter te leren kennen. Meer dan de helft gaf aan moeite te hebben met de grootte van de organisatie en daarvoor de anonimiteit. De kracht van de grootte van de organisatie werd nog niet benut.'

INVESTEREN IN RELATIES

'Het was nodig om eerst goed te investeren in onderlinge relaties. Volgens Martijn Vroemen (2019) zou je 50 procent van je tijd moeten besteden aan relatie en 50 procent aan alle andere dingen als processen. Die balans was er niet. Daarnaast zijn er in de afgelopen jaren veel verbeteringen geïnitieerd maar niet afgerond. Voor medewerkers die al langere tijd bij de Watervlinder werken, lijkt het alsof ze veel zaken steeds opnieuw doen. Ze vragen zich af hoe het komt dat zo weinig collega's zich aan afspraken houden. Maar die afspraken blijken niet bij iedereen bekend. En er is nog geen cultuur waarin mensen elkaar aanspreken en helpen op 'zo doen we het hier'. Het is niet duidelijk 'hoe we hier met elkaar omgaan', terwijl dit belangrijk is voor de motivatie van medewerkers, zo zeggen Galenkamp en Schut (2018) in hun handboek over een professionele cultuur. Dit handboek helpt mij om inzicht te krijgen en dit gedachtegoed heb ik ingebracht in mijn team. We hebben met elkaar drie basisafspraken gemaakt en daar spreken we elkaar op aan: 1. alles wat je doet draagt bij aan de doelen van

de organisatie, 2. je denkt aan je eigen welbevinden en 3. je denkt ook aan het welbevinden van de ander.’

AFSTEMMEN OM TE KUNNEN ONTWIKKELEN

‘Ik heb veel interesse in het Rijnlands model waarbij wordt uitgegaan van de drie V’s: vakmanschap, verbinding en vertrouwen (zie kader). Om het vakmanschap van medewerkers te benutten is het noodzakelijk dat mensen met elkaar in verbinding komen en dat er sprake is van vertrouwen. Ik vind het belangrijk dat iedereen in ons team veel gelegenheid heeft om bij elkaar te kijken en te leren van elkaar, samen kijkvragen te formuleren en met elkaar te spreken over wat er is gezien en wat het effect daarvan was op de kinderen. Het primaire proces moet wat mij betreft centraal staan en dat iedereen de goede dingen met en voor de leerlingen kan doen. Effectief leiderschap betekent voor mij dat ik niet bedenken wat teamleden moeten doen of dat iedereen hetzelfde moet doen, hoewel die valkuil er altijd is. Ik wil vertrouwen tonen in de expertise van teamleden, zodat dat zij zich vrij voelen om binnen de gestelde kaders en de geest van onze visie te experimenteren. Soms vind ik dat moeilijk, maar het is noodzakelijk dat ik ruimte geef als ik wil dat iedereen zich optimaal kan ontwikkelen. Verwachtingen uitspreken en de bedoeling helder hebben helpt bij het afstemmen. Het heeft me doen realiseren dat effectief leiderschap altijd twee kanten op gaat: het gaat over mij én over mijn team. Er is echt sprake van een

Het Rijnlandse Model is het economische systeem zoals dat van oudsher wordt gehanteerd in de landen van de Rijn (Zwitserland, Duitsland, Frankrijk en Nederland) en in de daaraan verwante economieën (de Scandinavische landen, België, Luxemburg en Japan). Het staat voor de overlegcultuur zoals we die in ons land goed kennen. Vertrouwen staat centraal en het gaat om solidariteit, waardering voor vakmanschap en voor andere waarden dan alleen geld, zoals kwaliteit en geluk.



Marieke Zijderveld-van Kleef

wisselwerking. Als ik vertrouwen geef aan teamleden is het van belang dat zij ook met mij delen wat ze moeilijk vinden en waar ondersteuning bij nodig is. En om zo’n cultuur te realiseren wil ik werken vanuit vertrouwen. Om de betrokkenheid van de teamleden te vergroten, vragen wij altijd naar de mening van de medewerkers in het primaire proces. Zij zijn degenen die zaken of veranderingen moeten uitvoeren. We wachten niet tot er 100 procent commitment is, want dat zou de doorgang van ontwikkelen belemmeren. Net als Stichting LeerKRACHT(2019) dat doet, gaan we uit van voldoende draagvlak als 20 procent van het team enthousiast is en 70 procent neutraal. We verwachten wel toewijding en dat als een

besluit is genomen, iedereen dit uitvoert zoals afgesproken. Om zover te komen, gebruiken we vaak coöperatieve werkvormen. Zo ervaart iedereen dat het best ingewikkeld is om het met elkaar eens te worden, maar ook dat je daar zelf aan mee doet. Je eigen houding en je houding naar de ander zijn heel belangrijk.’

HET RIJNLANDS MODEL EN HET PEDAGOGISCH KLIMAAT

‘Wij werken in alle groepen met het EDI-model en de stappen daarin gebruiken we ook als team tijdens onze werksessies. We zijn aan het leren dat we moeilijke woorden in de klas gebruiken en dat we instructie geven op concept en op strategie. Als ik in het team vertel over hoe wij op teamniveau werken en ►



Werkoverleg op SOL De Watervlinder

leren, leg ik het Rijnlands model uit aan mijn team en dan gebruik ik ook ‘moeilijke’ woorden. In gesprekken over het pedagogisch klimaat, verbind ik die ook aan het Rijnlands model en benoem ik wat ik doe. Zo maken we steeds een vertaalslag van wat we met onze leerlin-

primaire proces, want dat is het belangrijkste in de organisatie. Ik besteed heel veel tijd en aandacht aan het samenwerken met de teamleiders en aan gesprekken met hen over Rijnlands werken en hoe zich dat voortdurend laat vertalen in alles wat we doen. Ik wil het vakman-

‘IK VERBIND ALLES AAN HET PRIMAIRE PROCES, WANT DAT IS HET BELANGRIJKSTE IN DE ORGANISATIE’

gen doen naar hoe we als team aan het leren zijn. Een ander voorbeeld betreft samenwerken. Dat vinden wij in ons Speel Ontwikkel Leerplein (SOL) heel belangrijk. Als je met elkaar uitspreekt dat je veel waarde hecht aan samenwerken, dan betekent het ook dat je samenwerk maakt van samenwerken, dat samenwerken wordt georganiseerd en dat je elkaar ontmoet. Een open houding in gedrag is essentieel. Vragen als ‘waarom doen we wat we doen en wat betekent dat voor andere situaties’ komen bij ons steeds weer terug. En zo zoeken we elke keer opnieuw naar de bedoeling. Effectief leiderschap is voor mij sterk verbonden aan de bedoeling. Om die reden verbind ik alles aan het

schap van de ander vergroten. En inmiddels merken we dat we steeds meer dezelfde taal spreken. Ook de teamleiders doen dat weer naar hun eigen mensen.’

RANDVOORWAARDEN

‘Ons leiderschap, van mij en van de teamleiders, kan alleen effectief zijn als de randvoorwaarden goed zijn ingevuld. In die randvoorwaarden investeer ik veel. Ik neem bewust de tijd om in gesprek te zijn. In het begin voelde dat soms als verspilling, want als schoolleider heb je ook heel veel andere dingen te doen. Maar als ik in mijn kantoor blijf, zie ik niet wat er gebeurt, kan ik geen invloed uitoefenen en wordt de ander

niet sterker. Andere randvoorwaarden zitten in culturele aspecten als vertrouwen en de afspraak dat als we ergens aan beginnen we het ook afmaken. Dat vraagt bereidheid tot interactie, open communiceren en mensen steeds meemenen zodat ik voorspelbaar en betrouwbaar ben. Maar ook afgeronde zaken vast laten leggen in kwaliteitskaarten.’

DE DRIE DOELDOMEINEN VAN BIESTA

‘Gelukkig komt er de laatste jaren in het onderwijs weer steeds meer aandacht voor de sociale ontwikkeling van leerlingen naast de cognitieve ontwikkeling. Ik ben een fan van het gedachtegoed van Biesta (2015), omdat dat heel ondersteunend is voor de totale ontwikkeling van kinderen. Maar het is net zo goed helpend in mijn eigen ontwikkeling en in die van mijn teamleden. Want het gaat toch in elke laag in de organisatie over kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming? Met name de persoonlijke kwaliteiten uit het beroepsprofiel voor schoolleiders – cognitief, sociaal, zingend en psychologisch – kan ik er voor mijzelf heel goed aan koppelen en daarom heb ik er mijn eigen model bij gemaakt. Dat helpt mij om niet in mijn eigen voorkeur te blijven hangen, want dan zou ik te eenzijdig kijken. De vier persoonlijke kwaliteiten horen voor mij bij het domein van socialisatie. Maar mijn voorkeur gaat uit naar de cognitieve kwaliteit, hoewel je organisatie niet altijd een cognitieve benadering nodig heeft. Als ik verbinding wil maken en wil samenwerken, moet ik veel meer mijn sociale kwaliteiten inzetten.’

PROBLEEMOPLOSSEND VERMOGEN

‘Cognitieve kwaliteiten gaan over het probleemoplossend vermogen. Als je in je eentje over ingewikkelde vraagstukken nadenkt, kun je best tot een oplossing komen maar niet perse tot de beste oplossing. Voor mij is dat een sociaal proces, net als dat leren een sociaal proces is. Daarentegen kun je de drie doeldomeinen niet los van elkaar zien. Je hebt de een nodig om de ander voor elkaar te krijgen. Ik houd van gespreid leiderschap. En dan zijn dit eigenlijk randvoorwaardelijke zaken om leiderschap te spreiden.

Want als je het collectieve probleemoplossend vermogen benut, dan versterk je daarmee die andere domeinen. We willen dat kinderen goed toegerust van school gaan, dat vraagt aandacht voor kwalificatie. Maar als je als schoolleider alleen stuurt op de opbrengsten, doe je niet waarvoor veel leerkrachten hun vak hebben gekozen. Dan doen we de kinderen tekort en ik doe ook mijn team tekort. In het verder ontwikkelen van deze attitude neem ik mijn management mee. En wat blijkt? We zijn complementair, kunnen veel van elkaar leren en veel aan elkaar hebben.’

KRITISCHE EN NIEUWSGIERIGE BLIK

‘Het is belangrijk om elkaar nieuwsgierige vragen te blijven stellen, want daar zit weer de verbinding met de ander. Ik heb geleerd dat veel nieuwsgierige vragen stellen ook de valkuil in zich kan hebben dat ik het te cognitief benader. Waarmee ik bij de ander de indruk kan wekken dat die iets niet goed doet. Als ik dat merk, vind ik dat akelig en ga ik op zoek naar voorbeelden van anderen om van hen te leren. Zo vind je vergelijkbare verhalen van ceo’s van grote internationale bedrijven. Daar leerde ik van dat als je gedreven door een opdracht aan de slag gaat, je mogelijk te weinig waardering en eerbied laat zien voor alles wat er al is.’

WERKEN VANUIT DE BEDOELING

‘Voor mij ligt de sleutel in het steeds weer terugkeren naar de bedoeling. Dat houdt het werk aantrekkelijk en het leidt tot ontwikkelkansen voor medewerkers. Daarvoor is een heldere visie en een duidelijke focus nodig. Iedereen vindt het fijn om bij een groep te horen en het helpt als je weet waar je met elkaar naartoe werkt. Ik wil werken aan het creëren van een inspirerende omgeving en mijn collega’s aanmoedigen om zelf te gaan

zoeken naar wat hen inspireert en hoe zij bijdragen aan het geheel van onze organisatie. Want iedereen is even hard nodig; ieder met zijn of haar eigen wijsheid. Dat we in de afgelopen maanden met elkaar onze taal hebben geoefend, draagt bij aan het durven benutten van alle wijsheid. Net zoals die drie 3 eerdergenoemde punten van Galenkamp en Schut dat doen. Als je jezelf mag zijn, fouten mag maken en mag leren en je hebt plezier, dan houd je ook rekening met een ander. En dat trekt mensen aan, daar wil je graag bij zijn. Als teamleden mopperen omdat ze alweer een nieuwe collega moeten inwerken, dan erken ik dat dat zwaar is en het er inderdaad extra bijkomt. Maar mopperen is een keuze. Als wij hebben afgesproken dat je in onze organisatie bijdraagt aan organisatiedoelen, dat je denkt aan je eigen welbevinden en aan dat van de ander, dan kun je ook je energie in iets anders steken dan mopperen. Want als de ander daardoor beter gedijt, draagt dat weer bij aan jouw eigen welbevinden. En dan gaan we ’s avonds allemaal blij naar huis. Ik zie het als mijn rol om veel in dergelijke gesprekken te investeren. Zo kan ik onze uitgangspunten bewaken en mensen eraan helpen herinneren, want dat blijft nodig. Een van de teamleden heeft de drie uitgangspunten in een poster



weergegeven. Nu zijn ze steeds voor iedereen zichtbaar. Het lijkt misschien een beetje raar taalgebruik als je het hebt over je welbevinden, maar nu horen we het vaak terug als iets dat gewoon is en dat laat zien dat het leeft.’

WANNEER IS LEIDERSCHAP EFFECTIEF?

Eerder was leiderschap voor mij effectief als er weinig verspilling zit in processen en als die tot een goed resultaat leiden. Maar ik heb geleerd dat effectief niet hetzelfde is als dat zaken goed geregeld zijn. Effectief gaat meer over bevoegdheid, over sturen op optimisme. En effectief is gekoppeld aan de fase waarin een organisatie zich bevindt. Als je de bedoeling in de hoofden en harten van collega’s wilt krijgen, heb je tijd nodig. Hoe ik nu investeer in verbinden, relaties aangaan en werken aan een cultuurverandering kost veel tijd maar is uiteindelijk effectief. Omdat het gaat over ieders mentale model. Door daarover in gesprek te zijn, gaan mensen bij zichzelf te rade: ‘wat merk ik, heb ik iets laten liggen, waar kan het anders, wat doe ik de volgende keer...’. En als je steeds korte gesprekken inbouwt, hoef je niet te wachten op succes op de lange termijn en ontstaat er een duurzame leercultuur. Sfeer, proces en resultaat gaan voor ons inmiddels onlosmakelijk samen. Sfeer gaat over verbinding met elkaar. Daar aandacht aangeven leidt tot onderling vertrouwen. Dergelijke processen betekenen voor mij effectief leiderschap. Dankzij de drie doeldomeinen van Biesta en de kwaliteiten uit het beroepsprofiel word ik mij er steeds meer bewust van.’ BSM

LITERATUUR

- Biesta, Gert. (2015). Het prachtige risico van onderwijs. Uitgeverij Phronese.
- Galenkamp, H. & Schut, J. (2018). Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag. Uitgeverij Pica.
- Vroemen, M. (2019). Handboek teamcoaching: Helpen zonder bemoeizucht. Amsterdam: Boom uitgeverij