



JUDITH AMELS

redacteur Basisschoolmanagement; opleidingscoördinator MEL en senior onderzoeker bij Penta Nova, j.amels@hsmarnix.nl

In het boek *Stap voor stap naar stevig leiderschap* van Dick Both, Alex de Bruijn, Rens Rottier en Bram ter Harmsel presenteren de auteurs twaalf stapstenen als praktische handreikingen voor stevig(er) leiderschap. Onderwijsmensen zijn vaak doeners. Ze zijn oplossingsgericht, ze houden van handelen en doen. Gaat een boek met als ondertitel 'een praktische handreiking voor leidinggevendenden in het onderwijs' mee in een cultuur van doeners? Of vraagt schoolleiderschap eigenlijk eerst iets anders, voordat je kunt gaan 'doen'? Dick Both, Alex de Bruijn en Rens Rottier vertellen over hun visie op 'doen', wat daaraan voorafgaat en wat daarop volgt.

INTERVIEW MET AUTEURS *STAP VOOR STAP NAAR STEVIG LEIDERSCHAP*

LEIDING GEVEN IN EEN COMPLEXE DYNAMIEK

Zijn we als onderwijsmensen niet te snel doeners? Moet er niet eerst iets anders gebeuren voordat je als schoolleider gaat 'doen'?

'Dat het in het onderwijs soms heel doenerig kan zijn, ervaren wij als leiderschap en organisatieadviseurs ook. Dat heeft de nodige mooie kanten en brengt tegelijkertijd ook de nodige valkuilen met zich mee. Maar het biedt vooral ook kansen. Wij zien 'doen' in de betekenis van gericht actie ondernemen. Dat doe je dus niet in het wilde weg, maar gericht op en

komen die leidt tot verdieping en tot verankering en duurzame ontwikkeling. Je komt dus niet zomaar tot actie. Daar gaat iets aan vooraf. We zouden ons boek daarom meer dan alleen een praktijkverhaal willen noemen. Er zit een idee achter. De praktijk is gestoeld op theorie die door ons of door anderen gemaakt is.'

Welke theorie ligt er onder 'doen'?

'Wij hebben eerder het boek *Onderwijs vraagt leiderschap!* geschreven. Onze invalshoek in dat boek is die van Rijnlants georiënteerd leidinggeven en orga-

baar. Het boek *Onderwijs vraagt leiderschap!* zou je de theoretische onderlegger van ons boek *Stap voor stap naar stevig leiderschap* kunnen noemen.'

'In de dagelijkse praktijk van schoolleiders is de transfer van theorie naar gedrag en handelen best ingewikkeld. Er lijkt een soort gap te zijn tussen theorie en de toepassing ervan in de praktijk van elke dag. Dat bracht ons bij de vraag: wat doet er nu echt toe? Hoe maken we theorie behapbaar en brengen we het dichterbij schoolleiders? Zo zijn we samen met Rens en Bram uitgekomen op drie hoofdthema's: collectieve ambitie, moed en aan de slag met je mensen en jezelf. Per thema zijn er vier stapstenen die praktische handreikingen bieden voor schoolleiders. De stapstenen worden in relatie gebracht met de acht aspecten uit *Onderwijs vraagt leiderschap!*. We willen schoolleiders graag inspireren en uitdagen om Rijnlantser leiding te gaan geven en te organiseren. In die zin zien we het als een vervolg op, en tegelijkertijd een praktische vertaalslag bij *Onderwijs vraagt leiderschap!* Wij noemen dat conceptuele onderbouwing: praktijktheorie die voortkomt uit bijvoorbeeld onderzoek en uit onze praktijk en die van schoolleiders.'

STAPSTENEN IN MUL ZAND

'Wij zien dat de context waarbinnen schoolleiders momenteel opereren niet

'VAAK IS HET DE WAAN VAN DE DAG DIE BEPAALT'

geleid door in de eerste plaats de collectieve ambitie als het geheel van de gedeelde missie, kernwaarden en visie van de school. Bij alles wat je doet, ga je als schoolleider na wat je binnen jouw cirkel van invloed kunt doen en wat goed is om te doen in het realiseren van de gezamenlijke ambitie. Zo is doen verre van oppervlakkig. Met ons boek willen we leidinggevendenden aanzetten tot en aanmoedigen om actie te ondernemen. Als je niet tot concrete actie komt en het blijft bij beschouwen of analyseren, dan wordt het heel lastig om tot een goede reflectie te

niseren. Je kunt dat kort samenvatten als "iedereen doet mee", waarbij het altijd draait om de bedoeling, de collectieve kernwaarden en de visie. Bij Rijnlants organiseren horen vier principes: verbinding, vertrouwen, vakmanschap en inspiratie. Het gaat om mensen en manieren en niet om zaken en papieren. In een Rijnlantse organisatie zijn mensen betrokken, nemen ze verantwoordelijkheid, tonen ze initiatief, durven ze af te wijken van de gebaande paden als dat helpt om de collectieve ambitie te verwzenlijken en zijn ze weerbaar en wend-



direct helpt om conceptueel gedreven bezig te zijn met leiderschap. Vaak is het de waan van de dag die bepaalt, het on-going concern bezig zijn om maar te zorgen dat de school blijft draaien. Voor ons des te meer reden om stevig leiderschap vanuit Rijnlandse principes dichterbij schoolleiders te brengen. Maar hoe doe je dat als schoolleider in een weerbarstige praktijk, in mul zand? In mul zand is het moeizaam lopen. Voor sommige leidinggevers kan het mulle zand soms zelfs drijfzand worden. Wij willen met die metafoer een realistisch beeld scheppen. We willen naast schoolleiders gaan staan en erkennen dat ze leidinggeven in een complexe dynamiek. En dat het niet gek is als je dat zo voelt. Juist omdat leidinggeven aan een school een schitterend vak is met prachtige uitdagingen besteden we er aandacht aan. Maar soms hebben mensen wat stevigheid onder de voeten nodig, zodat

ze in dat mulle zand met plezier vooruit komen. Het boek kan helpen om aanknopingspunten te vinden die je verder helpen in je leiderschap en hoe en waarop je actie onderneemt.'

Actie ondernemen of vertragen, reflecteren en bezinnen?

'Onze basis is de leercyclus Actie – Reflectie – Verdieping – Verankering. Wij waarderen actie als positief, omdat je anders niet verder komt. Maar als je altijd doet wat je deed, dan krijg je wat je had. Dan kom je niet tot de nodige reflectie en tot de gewenste verandering. In onze stapstenen gaat het niet alleen over 'doen' maar ook altijd over vertragen en reflecteren. We eindigen de stapstenen iedere keer met "Aan de slag". Als schoolleider doe je dat binnen jouw cirkel van invloed. Je kijkt wat je kunt doen en je zet een stap, je onderneemt actie. Maar we reflecteren er ook op.

Wat is nu het belang van deze stap, wat merkt de omgeving van mijn gedrag en wat vraagt deze stap van mij als leidinggevende? De verschillende reflectieniveaus, denk bijvoorbeeld aan de reflectieniveaus van Bateson, spelen een rol bij elke stapsteen. Reflecteren vraagt om vertragen en bezinnen.'

Welke rol hebben context, karaktereigenschappen en persoonlijke waarden in de stapstenen?

'Wil Derkse zegt dit mooi: Leiderschap gaat niet zozeer over wat je allemaal kunt en wat je doet, maar gaat vooral over wie je bent. Uiteindelijk maak je daar het verschil. En wie je bent moet je steeds ontdekken en daar heb je anderen bij nodig. Het gaat ook over de vraag wat jou ten diepste drijft om schoolleider te zijn. We spraken een docent uit het VO die directeur werd op een basisschool, en we waren samen wat aan het filosoferen. ▶



We vroegen hem hoe hij na de vakantie gaat starten. Dan kom je daarna al heel snel op het diepere niveau vragen als “Waarom wil je dit eigenlijk? Wat hoop je te bereiken? Wat ga jij toevoegen?” Dit soort vragen komen naar voren in levendige interactie. Alleen een boek lezen helpt je dan onvoldoende, maar is meer een aanleiding, een opstap. Als we het over leiderschap hebben, kan het niet anders dan dat het gaat over de persoon van de leidinggevende. Dat komt in een van onze andere boeken nadrukkelijk aan de orde: *Nieuw leiderschap - van bezitten naar delen*. In het beschrijven van de stapstenen hebben we daar expliciet gebruik van gemaakt. Zingeving is voor ons een kernbegrip.’

MOED ALS THEMA

‘Om tot gerichte actie te komen, is moed nodig. Dat is een soort voorwaarde om de collectieve ambitie vol passie na te streven, en dus geen concessies te doen aan wat die ambitie niet versterkt. Moed is een heel confronterend thema, want waar haal ik mijn moed vandaan? Durf ik moedig te zijn, wat wil ik er voor op het spel zetten? Dan kom je heel dicht bij vragen als “Waarom ben ik leider? Wil ik vooral continueren wat er in onze school gaande is of durf ik soms tegen de stroom in te gaan om de collectieve

ambitie na te streven in het belang van de leerlingen, teamleden en de hele organisatie?” De kunst is om de tijd te vinden om dat gesprek met elkaar te voeren. Want in Rijnlants organiseren gaat het niet in de eerste plaats om jou als schoolleider maar om wat jij als schoolleider betekent voor degenen die vormgeven aan het primaire proces, die het werk doen waar het uiteindelijk om draait. Daar moet je als schoolleider moeite

de dag - of met dingen die niet urgent zijn, maar wel heel belangrijk. Die hitteschild-functie kan best lastig zijn. De voorwaarde voor het kunnen zijn van hitteschild is dat je als team een collectieve ambitie hebt. Als je geen collectieve ambitie hebt, kun je ook geen hitteschild zijn. Er moet een soort filter zijn waarmee je de zaken die op je afkomen weegt. En dan is het cruciaal dat je legitimeert wat jouw filter als schoolleider is.

‘REFLECTEREN VRAAGT OM VERTRAGEN EN BEZINNEN’

voor doen. Want diepgaande reflectie en inhoudelijke gesprekken komen niet vanzelf. Het is vaak de waan van de dag die je belemmert. Bezig zijn met dingen die heel belangrijk maar niet direct urgent zijn, geeft je nieuwe energie en brengt je verder. Veel van wat we elke dag doen is belangrijk en urgent, waardoor we onvoldoende toekomen aan het vandaag nadenken over morgen.’

HITTESCHILD ZIJN

‘Als schoolleider ben je een hitteschild. Die hitteschild-functie helpt je in de keuze om bezig te zijn met dingen die belangrijk en urgent zijn - de waan van

Als je niet bewust bezig bent met je hitteschild-functie, dan loop je het gevaar dat je je mensen helemaal gek maakt. Overigens helpt het je ook naar ouders die van alles van de school verwachten. Gebruik van je hitteschild-functie vraagt moed. Durf je uit te leggen waarom je iets niet gaat doen, omdat het afleidt van de collectieve ambitie?’

COLLECTIEVE AMBITIE

‘Onze stapstenen die aanzetten en uitdagen tot gerichte actie, kun je dus nooit los zien van andere zaken. Het gaat steeds om het verwezenlijken van de collectieve ambitie, om het werken

vanuit de missie met kernwaarden als richtinggevers aan de visie, dat wat we willen bereiken. Het samen bouwen aan een collectieve ambitie komt uitgebreid aan de orde in ons nieuwste boek *We gaan ervoor!* De ondertitel van dat boek is niet voor niets *Samen bouwen aan een collectieve ambitie*. Collectieve ambitie kan een heel vaag en abstract begrip blijven. Voor ons is de collectieve ambitie het geheel van de gezamenlijke missie, met de collectieve kernwaarden, en de visie in de vorm van streefbeelden die je koppelt aan je dagelijkse praktijk. Dat is een continu proces. Als je met elkaar helder hebt wat je diepste streven is, als je je visie en waarden goed voor ogen hebt, dan wordt het makkelijker om hiteschild te zijn en een halt toe te roepen aan zaken die wel op je school afkomen maar niet bij je passen.’

‘Als er geen collectieve ambitie is, dan ga je werken vanuit je onderbuik. Dan wordt het lastig om je keuzes uit te leggen. In ons boek *We gaan ervoor!* nemen we (school)leiders mee langs zes bouwfasen om te komen tot een collectieve ambitie. Naast een theoretische onderbouwing worden praktische handreikingen gedaan. Een ding weten we zeker: werken is leuker en vooral betekenisvol-

ler binnen organisaties met een levende collectieve ambitie. Logisch, want een bijdrage mogen leveren aan een gemeenschappelijk toekomstbeeld vanuit een gezamenlijke bedoeling en gedeelde waarden is wat we allemaal graag willen. Samen bouwen aan iets dat groter is dan jezelf geeft een gevoel van ‘er samen voor gaan’. Dat zorgt voor inspiratie en geeft energie. Als schoolleider kun je je in zo’n organisatie vooral bezig houden met inspireren en waarderen.’

Als we kijken naar mul zand, complexiteit, onzekerheid, praktische handreikingen, hoe ziet stevig leiderschap er voor jullie dan uit?

‘In de eerste plaats gaat het om doen wat nodig is. Dat wat je doet bijdraagt aan het verwezenlijken van de collectieve ambitie en goed is voor het primaire proces. De wijze waarop je dat doet, mag dienend en bescheiden zijn. Goed of stevig leiderschap betekent in essentie dat je er helemaal bent. Daarmee bedoelen we empathisch vermogen hebben, kunnen luisteren naar je mensen, aandacht hebben voor je mensen, belangstelling hebben. Er zijn voor je mensen en alles doen wat een mens tot een prettig mens maakt. Daarvoor moet je een

antenne hebben én die antenne moet goed afgesteld zijn. Kennis is op te doen en vaardigheden zijn te ontwikkelen, maar de essentie van een fijn mens zijn, is heel lastig te oefenen. Aan de andere kant realiseren we ons dat je onmogelijk kunt beweren dat mensen die op het persoonlijke en interpersoonlijke vlak goed afgestelde antennes hebben per definitie goede leiders zijn, maar het vormt wel een onmisbare basis.’

‘Open, eerlijke en duidelijke communicatie en op een goede manier feedback kunnen geven en ontvangen horen hier ook bij. Net als het bevorderen van zelfvertrouwen en onderling vertrouwen.

Dat zijn voorwaarden en tegelijkertijd instrumenten om de collectieve ambitie te verwezenlijken. Als schoolleider ga je via interactie met je mensen en op basis van vertrouwen bouwen aan die ambitie en zorgen dat hij levend is en levend blijft. En dat alles met als ultiem doel dat deze ambitie de leerlingen laat groeien en bloeien.’

Is stevig leiderschap maakbaar?

‘We betwijfelen of het maakbaar is. Het is wel ontwikkelbaar maar niet voor iedereen. Schoolleider zijn vraagt moed om ergens voor te staan en eindverantwoordelijkheid te nemen. Persoonlijkheidstesten worden te pas en te onpas gebruikt, maar bepaalde typen persoonlijkheden worden niet gelukkig en komen niet tot hun recht als ze een school moeten leiden. Als je in je persoonlijkheidskenmerken een aantal van die aspecten hebt die we genoemd hebben, dan is er veel te ontwikkelen en kun je een goede leider zijn of worden. Moed (willen) tonen is essentieel. Dat geldt eigenlijk niet alleen voor de schoolleiding maar voor elke betrokkene in de organisatie. Het is ieders opdracht om dichterbij de collectieve ambitie te komen. Die noodzakelijke collectieve ambitie is als het ware de sleutel. Het zorgt voor een duidelijk speelveld waarop je met elkaar leert, leeft, werkt en speelt. Als de lijnen duidelijk zijn, weet je wanneer de bal uit is en wanneer de bal nog net binnen is. Duidelijkheid geeft veiligheid en overzicht. Collectieve ambitie en moed om die te verwezenlijken zijn essentieel om een goede ‘doener’ te kunnen zijn.’ BSM

STAP VOOR STAP NAAR STEVIG LEIDERSCHAP



Het boek *Stap voor stap naar stevig leiderschap* helpt je om de harten van de mensen in je school te raken; het helpt je de bedoeling levend te houden door samen te leren met nieuwe vraagstukken, door samen problemen te lijf te gaan en een cultuur te creëren van samenleven, samenwerken, samenspelen en samen leren. Het boek kent, zoals de auteurs ze noemen, twaalf stapstenen die zich richten op drie thema's: Collectieve ambitie, Moed, en Aan de slag met je mensen en met jezelf. Met behulp van de stapstenen en de onderliggende aspecten werk je aan de collectieve ambitie en ga je focussen en prioriteren. Je filtert signalen uit de omgeving, bent in staat assertief op te treden en leert een hiteschild te zijn. Met behulp van de stapstenen ga je sturen op flow. Ook helpen de stapstenen je om te inspireren, helder te communiceren, duidelijk te zijn over resultaat en te werken vanuit een gezaghebbende, dienende en bescheiden attitude.

Stap voor stap naar stevig leiderschap (2023) is geschreven door Dick Both, Alex de Bruijn, Rens Rottier en Bram ter Harmsel. 130 pagina's. Uitgever: SWP. € 26,90.

Beluister de podcast over collectieve ambitie of bekijk de filmpjes bij het boek *Stap voor stap naar stevig leiderschap*.

Podcast: <https://open.spotify.com/episode/0aelyjjPbsY3SYtsWhZEhB>

Filmpjes: <https://www.swpbook.com/boeken/4/communicatie-management-en-organisatie/2483/stap-voor-stap-naar-stevig-leiderschap>