

Vrijmoedig leiderschap



Een vrijmoedige leider is zelfbewust, ervaart vrijheid in handelen en doen, heeft zelfinzicht, lef en is moedig. Moedig in de zin van weten waar hij 1 voor gaat, durft zaken te benoemen, spreekt vrij en onafhankelijk en stelt zaken ter discussie.

¹ Omwille van de leesbaarheid is steeds 'hij' gebruikt in de tekst. Waar 'hij' staat kan uiteraard ook 'zij' worden gelezen.

De gedachte manifesteert zich in het woord, het woord manifesteert zich in de daad, de daad ontwikkelt zich tot een gewoonte, en de gewoonte verhardt zich tot een karakter.

Sla dus acht op de gedachte en waar ze u brengt, en laat haar voortkomen uit liefde ontstaan uit begaanheid met alle wezens.

Zoals de schaduw het lichaam volgt, zo worden wij wat we denken.

*Alles wat een begin heeft, heeft ook een einde.
Sluit daar vrede mee en alles komt goed.*

*Timmerlieden vormen het hout;
pijlenmakers maken pijlen;
de wijze vormt zichzelf.*

Gautama Boeddha ²

² Gautama Boeddha was een spiritueel leider op wiens leer het boeddhisme is gebaseerd. Volgens religieuze overleveringen bereikte Gautama Boeddha complete en volledige verlichting, het boeddhaschap.

Inhoud

Voorwoord	4
Een woord van dank	6
1: Inleiding	7
2: Terugblik	10
3: Leiderschap	15
3.1: Ken Uzelve	20
3.2: Persoonlijk leiderschap	23
3.2.1: Integriteit	29
3.2.2: Vertrouwen	30
3.2.3: Droom, bezieling	32
3.2.4: Compassie	34
4: Vrijmoedig spreken en handelen	38
4.1: Socratisch gesprek en sociocratische besluitvorming	39
4.2: Tegenspraak en bondgenootschap	42
5: Leiderschap een kunst en kunde	45
5.1: Ambitie	48
5.2: Managen van de visie	51
5.3: Schoolontwikkeling	57
5.3.1: Peer Assisted Leadership	63
5.4: Leidinggeven aan veranderingen	64
5.5: Draagvlak	71
5.6: Verantwoordelijkheid geven en nemen	74
5.7: Gedeelde arbeidsvreugde	76
5.8: Goed werkgeverschap	83
6: Leiderschap in coronacrisis	86
7: Vrijmoedig leiderschap	91
8: De schoolleider doet ertoe, maakt het verschil	94
Nawoord	98
Tot slot	100
Bijlagen	102
Over de schrijver	105
Literatuurlijst	107

Voorwoord

Op 1 september 2020 besloot ik een boek te schrijven. Het is de derde week van een welverdiende vakantie. Een vakantie die anders uitpakt dan ik mij voorgesteld had. Het wordt een verhaal over leiderschap. Over leiderschap en vrijmoedig spreken en handelen.

Tijdens de filosofielessen, die ik volgde voor de opleiding MO A en MO B-akte pedagogiek, van filosoof René Ransdorp³ raakte ik geïnspireerd in de uitleg van de tragedies van Euripides. Na een aantal colleges heb ik als slotopdracht met medestudenten een scène uit een tragedie van Euripides ten tonele gebracht. Het begrip vrijmoedigheid heeft sindsdien mijn belangstelling en is gaandeweg een belangrijke waarde geworden in mijn handelen privé en in het werk.

Vrijmoedig spreken komt uit het Grieks. Parrésia. Parrésia is spreken, handelen zonder voor iets terug te deinzen, zonder iets te verbergen. Het is spreken van de waarheid en daarnaar handelen, zonder veinzerij en voorbehoud die de waarheid zou kunnen verhullen. Om vrijmoedig te kunnen spreken en handelen moet je jezelf kennen. Het gaat over bekommeren om - kennen van - en zorgen voor jezelf.

Vrijmoedig spreken en handelen is niet enkel voorbehouden aan de leider. In het leiding geven aan anderen zijn autonomie, competentie en relatie belangrijke waarden voor optimale samenwerking. In een organisatie is naast persoonlijk leiderschap ook persoonlijk meesterschap van belang. In beide gevallen gaat het om toewijding aan jezelf en uiteindelijk aan de organisatie waar je leiding aan geeft of waar je in werkt. Ik richt me in dit boek op vrijmoedig leiderschap.

Vrijmoedig leiderschap is een stadium op het pad van leiderschapsontwikkeling. Leiderschapsontwikkeling is nooit af. Om een vrijmoedig leider te kunnen zijn is zelfonderzoek, zelfkennis en toewijding nodig. Ken Uzelve.

Gebeurtenissen van de afgelopen periode vragen om bezinning. Daar neem ik nu tijd voor. De spreuk: *'Als je in jezelf zoekt en twijfelt, ben je op de goede weg'* steunt mij in deze zoektocht en stemt mij gerust.

³ René Ransdorp (1944-2017) studeerde filosofie en Chinees in Leuven. In 2005 promoveerde hij met *De Spil van Dao*. Hij verzorgde programma's filosofie aan verschillende opleidingen en universitaire instellingen

Voor dat ik besloot dit boek 'vrijmoedig leiderschap' te schrijven was ik bezig een leergang te schrijven over leiderschap voor middenkader. Een 8-daagse verkenning voor onderwijsgeevenden die zich willen verdiepen in leiderschap. Tijdens dit proces verdiepte ik me weer in de vele theorieën over leiderschap en management. Ik ervaarde weer veel momenten van herkenning van de colleges tijdens de opleidingen die ik genoot. Door het weer duiken in de theorieën ontstond een reflectie op mijn eigen ontwikkeling in mijn loopbaan.

Ik schrijf over leiderschap in al zijn facetten. Het is een beschrijving van alles hetgeen ik in trainingen en publicaties de revue heb laten passeren. Het zijn inzichten vanuit theorie en ervaring. Het is ook een terugkijken en vooruitzien. Een reflectie op 42 jaar werken in het onderwijs, waarvan 22 jaar in een leidinggevende functie en de laatste 8 jaren in een functie als adviseur bij de AVS.

De titel 'vrijmoedig leiderschap' komt voort uit een verlangen naar waarheid en recht en strijdbaar zijn tegen onrecht en uit een diepgeworteld besef dat dit leiderschap vanuit intrinsieke waarden als integriteit, compassie, bezieling en vertrouwen, daaraan bijdraagt.

Het schrijven hierover is een loftuiting aan al de schoolleiders die dagelijks leidinggeven met passie, visie en met veel overtuigingskracht het goede te doen. Het goede samen met de medewerkers ten faveure van het onderwijs aan de kinderen hen op school toevertrouwd.

Het is ook een spiegel voor leiders die werken vanuit ego en daarmee 'onbewust' het eigen belang boven het algemeen belang stellen. De leidinggeevenden die geen tegenspraak dulden en uitgaan van het eigen gelijk. Dit leiderschap komt niet tegemoet aan de groeiende behoefte van medewerkers aan professionele autonomie, ruimte voor zelfsturing en ruimte voor vrijmoedigheid. Omdat het ego zo manifest is, zien deze leiders de gevolgen van het eigen handelen niet. De gevolgen voor een organisatie laat zich raden.

Ik hoop dat het inspireert.

Een woord van dank

De vele collega's met wie ik afgelopen jaren samengewerkt heb dank ik. Successen en teleurstellingen heb ik met jullie mogen ervaren en delen.

De schooldirecteuren, leden van de AVS, dank voor het gestelde vertrouwen en de openhartigheid in de gesprekken. Een speciaal woord van dank voor de leden van de commissie onderwijs. De bijeenkomsten afgelopen jaren waren een inspiratiebron voor mij.

Mijn zus Ans, vriend Chris en vriendin Adrie voor de steun en het luisterend oor.

Mijn partner Kucit voor zijn liefde, begrip en positiviteit.

Inleiding

Vertrouwen, integriteit, verbinding en hoop zijn waarden die in mijn leven een belangrijke rol spelen. Waarden die ook in mijn leiderschap en werk doorklinken. Door ervaring en studie, vallen en opstaan, ben ik nu wie ik ben. De theorie van Stephen Covey⁴ heeft mij geraakt en heeft mijn persoonlijk leiderschap mede gevormd. 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap'¹ gaven mij handvatten mijn eigen handelen te beschouwen. Volgens Covey is blijvend succes alleen mogelijk door zeven "eigenschappen" na te streven:

1. Proactieve levenshouding;
2. Doelgerichte inzet (begin met het einde voor ogen);
3. Prioriteiten stellen;
4. Streven naar gezamenlijk profijt (Win-winsituatie);
5. Aandacht voor andermans belangen (Empathie);
6. Profijt uit verschillen halen (Synergie);
7. Voldoende rust nemen en ontspannen (balans tussen productie en productiemiddelen).

Grootheid in leiderschap gaat volgens Covey over effectief leiderschap om empowerment te realiseren. Oftewel, het vinden, gebruiken en vergroten van de intrinsieke krachten, capaciteiten en talenten van een individu of team. De 8e gewoonte gaat over de innerlijke stem. Het gaat volgens Covey uiteindelijk bij leiderschap over "één stem", een gedeelde visie, en waarden van verschillende mensen verenigen tot één gedeelde stem, om orde te scheppen zonder die te eisen.

De stem van uitvoering vereist dat je afstemming oefent, zodat de waarden en strategie consequent worden uitgevoerd zonder te vertrouwen op de voortdurende aanwezigheid van de leider'.

Covey

'De enige manier om het te doen, is het te doen', typeert mijn werken. Leiderschapsontwikkeling is voor mij ervaringen opdoen, met vallen en opstaan, terugkijken, vooruitkijken, stappen zetten, zoeken in het ondoordringbare in de

⁴ Stephen R. Covey (Salt Lake City, 24 oktober 1932 – Idaho Falls, 16 juli 2012) was een Amerikaans auteur. Hij schreef onder andere de bestseller *The Seven Habits of Highly Effective People*.

wetenschap er altijd een lichtpunt is. Die ontwikkeling is geen rechte weg maar met heuvels en dalen, kronkelpaden en moeilijk begaanbare wegen. Maar wel een stip die gloort aan de einder. Ik kijk soms met weemoed terug naar de zaken waar ik voor ging. Is er zo veel veranderd? Wat houdt ons nu allemaal bezig?

In de afgelopen jaren is er ten aanzien van het schoolleiderschap veel veranderd. Vele ontwikkelingen hebben het vak complexer gemaakt en daarmee ook ingewikkelder. Zoveel mensen, zoveel wensen. Ieder teamlid vraagt om een andere aanpak. Hoe geef je leiding zonder aan geloofwaardigheid of gezag in te boeten? Hoe pas je in elke denkbare situatie de juiste en effectieve leiderschapsstijl toe? Hoe sorteer je meer en duurzamer effect bij al je teamleden? Ook al zijn ze nog zo verschillend in persoonlijkheid? En hoe grijp je effectief in, mocht de situatie ernaar zijn?

Als leidinggevende zoek je antwoorden en sta je aan het stuur van de organisatie en van je eigen verandering. Eén ding is nog steeds duidelijk en staat als een paal boven water.

*‘De schoolleider doet ertoe, de schoolleider maakt het verschil.
Leiderschap is nooit af. Het is een continue ontwikkeling’.*

Hoofdstuk 2 is een terugblik op mijn loopbaan. In hoofdstuk 3 schrijf ik over leiderschap en de waarden die bij (vrijmoedig) leiderschap belangrijk zijn: vertrouwen, integriteit, compassie en bezieling. Hoofdstuk 4 gaat over het begrip vrijmoedigheid en leiderschap. Het belang van tegenspraak wordt uitgewerkt. Hoofdstuk 5 gaat over ‘leiderschap een kunst en kunde’ bij: schoolontwikkeling, de collectieve ambitie, managen van de visie, leidinggeven aan veranderingen, goed werkgeverschap, realiseren draagvlak en arbeidsvreugde. Schoolleiders zijn daar dagelijks druk mee.

In hoofdstuk 6 komt leiderschap aan bod in de coronacrisis. Schoolleiders hebben veerkrachtig leiderschap laten zien met veel daadkracht, denkkraft en sociale kracht.

In hoofdstuk 7 vat ik het voorgaande samen in een beschrijving van vrijmoedig leiderschap. Een leiderschapsstijl die in zich draagt wat ik leidinggevend in het onderwijs van harte toewens. Vrijheid in handelen en moed om de juiste

dingen te doen desnoods tegen de heersende opvatting in. Hoofdstuk 8 is een chronologische beschrijving van belangrijke ontwikkelingen aangaande het vak schoolleider. In dit hoofdstuk tot slot een kritische noot over de cao PO 2019-2020, 2021 en het Loonkloofakkoord mei 2022. Leiderschap is ook doen wat er gehuldigd wordt. Na ieder hoofdstuk zijn er enkele reflectieve vragen over hetgeen beschreven is.

Ik laat belangrijke denkers over leiderschap in de verschillende hoofdstukken aan bod komen zoals: Kotter, Fullan, Scharmer, Covey, Rotmans, Collins, Goleman, Folkman, Maxwell en anderen. Het zijn geen nieuwe zaken waar ik over schrijf. In de vele opleidingen voor schoolleiders komen veel van de genoemde theorieën aan bod. Het is meer een poging e.e.a. in een perspectief van de integraal verantwoordelijke schoolleider te plaatsen. Het belang van leiderschap, de rol van de schoolleider, is de rode draad.

De schoolleider doet ertoe, maakt het verschil.



De schoolleider doet ertoe, maakt het verschil

2: Terugblik

In schooljaar 1977/1978 liep ik stage op een school in Nederhorst den Berg. In het kader van mijn afstuderen heb ik daar met een klasgenoot het documentatiecentrum opgezet. In het eindoordeel van de directeur stond: 'Jan heeft een fantastische klus geklaard. Ik zie in Jan een toekomstige schoolleider'. Voor het afstudeerwerkstuk kreeg ik een 10 en ik slaagde in mei 1978 als volledig bevoegd onderwijzer. Ik had meteen een leuke baan als onderwijzer op een school in Weesp. Ik kreeg de derde klas.

Bij de start op de Pedagogische Academie had ik zelf al een ideaalbeeld gevormd van het schoolleiderschap. Ik dacht aan het hoofd van de school van mijn lagere school. Naast hoofd van de school was hij druk in het verenigingsleven en voor de kerk. Hij werd gezien als een notabele in het dorp. De woensdagmiddag was zijn biljartmiddag. Zijn huis stond naast de school. Dat beeld trok mij wel aan

In mei was ik 42 jaar werkzaam in het onderwijs. In de afgelopen jaren heb ik met veel plezier verschillende functies vervuld. Uiteindelijk na 13 jaar onderwijzer werd ik in 1990 schooldirecteur. De jaren ervoor had ik als bouwcoördinator aspecten van het leidinggeven mogen ervaren. Ik werd schooldirecteur van een nieuw te starten school in de Bloemenbuurt in Almere. De Vlijtige Vlinder opende 1 april 1990 de deuren. Ik woonde niet naast de school en de woensdag was ook een 8-urige werkdag van 8.00 tot 16.30.

In 2000 werd ik clusterdirecteur van cluster Zuid in Almere Buiten, daarna bovenschools directeur in Haarlem, algemeen directeur in Amsterdam en uiteindelijk adviseur bij de schoolleidersvereniging AVS in Utrecht. Leiderschap heb ik in mijn werk op mijn eigen wijze handen en voeten gegeven. Soms tegen de stroom van andere opvattingen in.

'Afen toe denk ik aan vroeger, aan die goede oude tijd'.

Het deuntje klinkt geregeld in mijn hoofd als ik kijk naar alles in het onderwijs van nu. Het was een lied van een musical die ik in 1983 deed. Wat is er veel veranderd. Terugkijkend op mijn loopbaan en reflecterend op leiderschap zie ik mijn eerste schoolhoofd voor me. Alles wat ik over leiderschap heb gelezen komt bij elkaar bij het terugkijken naar die periode. Hij had als hoofd van de school één

dag in de week taakverlichting en gaf les aan de zesde klas. De school kende 7 klassen. Wat maakte het werken daar zo fijn? Welk leiderschap ligt eraan ten grondslag?

Het hoofd van de school leidde vanuit zijn persoonlijkheid. Hij was er als je hem nodig had. We werkten vanuit vrijheid en zelfstandigheid. Leerkrachten kregen veel professionele ruimte. Het gaf mij de kans om in die eerste jaren veel te ontwikkelen en te ontdekken. Proeftuintjes ontstonden en werden gestimuleerd. Deze schoolleider was veel 'ondergronds'. Dit vanuit vertrouwen. De collega's konden met elkaar veel regelen en zelf organiseren.

Mijn tweede ervaring met leiderschap was op de school waar ik kwam te werken in 1985. Een grote openbare school in Almere. Op die school was een directeur en een adjunct-directeur. Door de grootte van de school werd er gewerkt met bouwen. De bouwen werden geleid door de bouwcoördinator. Op deze school mocht ik een kleutergroep begeleiden en kreeg ik twee dagen tijd voor de coördinatie van de leerlingenzorg.

De schoolleider op deze school was een meester in het geven van waardering en erkenning. Als leraar werd je als professional gezien en we kregen ook veel ruimte voor eigen initiatief. Positiviteit, plezier, aandacht, duidelijkheid, standvastigheid zijn typering die ik bij deze schoolleider zeer waardeerde. Ook is persoonlijk leiderschap de kracht die deze schoolleider succesvol maakte. Ik kijk terug op twee uitstekende leidinggevendende in mijn eerste jaren als onderwijsgevende. Zij hebben de basis gelegd voor mijn leiderschap.

Tijdens mijn eerste jaren onderwijzer heb ik me door ervaringen en studie voorbereid op het schoolleiderschap. In 1985 deed ik mee aan onderzoek effectief onderwijs in Amsterdam. De Experimenteel Gerichte Aanpak Amsterdamse scholen (EGAA-project). Het proefschrift van Kees van der Wolf ⁵'Schooluitval: een empirisch onderzoek naar de samenhang tussen schoolinterne factoren en schooluitval in het reguliere onderwijs', (1984) was het uitgangspunt voor de aanpak. Het proefschrift en het EGAA-project heeft mijn denken over effectief - en inclusief onderwijs een impuls gegeven.

⁵ Kees van der Wolf (Den Haag, 21 maart 1944 – Willemstad, 9 november 2014) was een Nederlands orthopedagoog en hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam, de Anton de Kom Universiteit van Suriname en de Universiteit van Curaçao.