Boeken

Pieter Leenheer
Pieter Leenheer is redacteur van DNM
E-mail: pieter.leenheer@planet.nl

Robert Mentink (2023).
De 'beliefs' van schoolleiders bij gespreid leiderschap. Over zelfbegrip van schoolleiders.
Downloadbaar op: www.epsedean.nl

In *Iedereen leider?*, het overzicht dat DNM-redacteur Anneke Westerhuis voor dit nummer maakte van wat we de afgelopen 10 jaar in DNM over gespreid leiderschap publiceerden, stelt Westerhuis op een gegeven moment de vraag: wat vraagt gespreid leiderschap van schoolleiders? Volgens verschillende deskundigen is dat: moed, vertrouwen, de durf om los te laten. En dat is geen erg opmerkelijk antwoord gezien het feit dat het bij gespreid leiderschap gaat om een informeel proces: leraren nemen individueel of in groepsverband tijdelijk het voortouw op een bepaald thema. Dat kan echter behoorlijke spanningen opleveren. Wat er dan gaat gebeuren, is immers onvoorspelbaar en dat open karakter is sowieso lastig voor een schoolleider die in control wil zijn, maar al helemaal natuurlijk als de zaak een kant uitgaat die hem of haar niet zint. Een onderzoek van Monika Louws e.a. (2020) onder 54 leraren en 57 schoolleiders VO liet onder meer zien dat de meeste schoolleiders in zo'n geval gaan sturen vanuit het traditionele leiderschapsparadigma oftewel vanuit hun hiërarchische positie. Joseph Kessels (2021) spreekt in dergelijke gevallen van een leiderschapsparadox: de schoolleider zegt openlijk gespreid leiderschap te willen stimuleren, maar vertoont gedrag dat gespreid leiderschap eerder belemmert dan bevordert.

In DNM 8.2 keek Robert Mentink op zijn beurt wat dieper. Bij ruimte creëren voor gespreid leiderschap, schrijft hij in *Gespreid leiderschap en de beliefs van de schoolleider*, kunnen hun *beliefs* schoolleiders in de weg staan. Iedereen, ook een schoolleider, ontwikkelt op basis van persoonlijke en professionele ervaringen overtuigingen (oftewel beliefs), die beïnvloeden hoe je naar de wereld en jezelf kijkt (Mentink et al. 2021). Op zichzelf is dat natuurlijk geen spectaculaire visie, maar het interessante is de toespitsing op schoolleidersgedrag. In 2021 was Mentink nog volop bezig met zijn (promotie-)onderzoek naar de rol van die beliefs, maar intussen is dat onderzoek voltooid: begin juni 2023 promoveerde hij op *De 'beliefs' van schoolleiders bij gespreid leiderschap. Over zelfbegrip van de schoolleider*. Gezien hun matige leesbaarheid bespreken we in DNM maar zelden een dissertatie, maar in dit geval maken we een uitzondering omdat Mentinks proefschrift een aantal elementen bevat die goed aansluiten bij Westerhuis' artikel, met name

waar het gaat over de handreiking voor schoolleiders om inzicht te krijgen in hun beliefs.

Spanningen, beliefs en zelfonderzoek

Zoals gezegd kan omgaan met gespreid leiderschap behoorlijk spannend zijn voor schoolleiders. Leraren ruimte geven kan knap lastig zijn, als je zelf goede ideeën denkt te hebben of als je twijfelt of leraren wel professioneel genoeg zijn. Bovendien, hoe laat je ruimte en houd je toch in de gaten hoe het gaat? Voor menigeen is het moeilijk om op je handen te blijven zitten. En ten slotte, wat doe je als leraren jou de beslissingen laat nemen omdat jij nou eenmaal de schoolleider bent?

Nu wordt dus, hoe schoolleiders zulke spanningen oplossen, in niet geringe mate bepaald door hun eigen beliefs, maar in kaart brengen waarom het dan de facto gaat en hoe het allemaal werkt, is nog niet zo eenvoudig. Voor hun werking gebruikt Mentink de in dit soort onderzoek gebruikelijke computermetafoor (met interface, frames, filters, feedbackloops), terwijl het er in werkelijkheid aanmerkelijk rommeliger toegaat. Bovendien kun je niet rechtstreeks aan schoolleiders vragen welke beliefs ze zo al hebben. Mentink heeft een aantal verzameld via open interviews met 20 po-schoolleiders, geordend in 30 beliefs over leiderschap en 30 over veranderen en verder 44 beliefs die mogelijk de handelingsruimte van leraren belemmeren dan wel bevorderende beliefs voor de handelingsruimte en het leiderschap van leraren, en die verzameling, bijeengebracht in Bijlage 5, lijkt me voldoende algemene geldigheid te bezitten. Een paar voorbeelden:

Over verschillende visies op leiderschap

- Voor wat hoort wat.
- Wie geen grenzen stelt, betaalt de tol.
- Het gaat erom dat je doelen behaalt.
- Je moet mensen in hun kracht zetten en in de goede richting.
- We gaan samen in kleine stappen naar de stip op de horizon.
- Een schoolleider inspireert.
- Een goede schoolleider heeft een helicopterview en een heldere toekomstvisie
- Expertise ontwikkel je samen.
- Wie het weet, mag het zeggen.
- Mensen leggen zichzelf besluiten op.
- Delen is vermenigvuldigen.
- Veranderen is een onvoorspelbaar proces.

Welke beliefs belemmeren c.q. bevorderen de handelingsruimte van leraren?

- Het is belangrijk om de harmonie te bewaren.
- Er moet wel tempo in blijven zitten.
- Als schoolleider wil ik ook wel schouderklopjes.
- Falen is geen optie.
- Ik kan het beter zelf doen, dan gaat het sneller.
- Kwetsbaarheid is een kracht.
- Het mag schuren, dat zorgt voor betere besluiten.
- Neem tijd voor jezelf, dan geef je anderen ook tijd.

Het grote punt is natuurlijk, hoe je zicht krijgt op je eigen beliefs. Mentink haalt in dat verband een onderzoek van Paul Kloosterboer aan naar verandering en het leren van professionals (Kloosterboer 2011). Professionals, aldus Klooosterboer, lijden aan een bovengemiddelde leerangst: ze hebben veel geïnvesteerd in hun succesroutines en ze zijn niet zomaar bereid hun handelingstheorieën ter discussie te stellen en aan te passen. Ze zullen dat pas doen als de angst van niet-leren groter is dan de angst en onzekerheid die het leren met zich meebrengt. Met dat in het achterhoofd presenteert Mentink in Bijlage 4 van zijn proefschrift een zorgvuldige procedure om bijvoorbeeld samen met een aantal collega-schoolleiders een beeld van je beliefs te krijgen. Dankzij die procedure kun je een beeld krijgen van je beliefs zoals in de volgende twee voorbeelden:

Ik heb vooral beliefs die passen bij het transactionele leiderschap (...) en die versterken elkaar. Zo heb ik het belief dat ik een voorbeeldrol heb als schoolleider en dat hangt sterk samen met mijn belemmerende belief dat ik overal verantwoordelijk voor ben.

Het geeft mij inzicht in een situatie waar ik maar geen grip op krijg. Ik wil wel ruimte geven en ik weet ook (...) dat ik het lastig vind. In hoeverre kun je dat opengooien naar mensen? Dat 'tempo maken' zit er bij mij stevig in

en dat zou ik wel kunnen zeggen als er bijvoorbeeld irritatie zit.

Een interessante vervolgvraag is uiteraard, in hoeverre deze inzichten effect hebben op het dagelijks handelen van de betrokkenen. Maar ik vrees dat dat lastig onderzoekbaar is. Alleen al vanwege de hectiek van alledag waarin nu eenmaal van alles en nog wat met elkaar interacteert.

Referenties

- Kessels, J.W.M. (2021). Gespreid leiderschap als voertuig voor diversiteit in professionele schoolteams. H. Bijlsma, & M. Keyser. *Erken de ongelijkheid. De kracht van diversiteit in onderwijs teams* (pp. 88-97). Uitgeverij Pica
- Kloosterboer, P. (2011). *Expeditie naar waarde. Strategie ontdekken met professionals.* Academisch proefschrift. Sdu Uitgevers BV
- Louws, M., Zwart, R., Zuiker, I., Meijer, R, Oolbekkink-Marchand, H., Schaap, H., & Van der Want, A. (2020). Exploring school leaders' dilemmas in response to tensions related to teacher pro¬fessional agency. *Professional development in Education.* Vol 46, No 4, 691-710.
- Mentink, R., Coppoolse, R. & Bakker, C. (2021). Gespreid leiderschap en de beliefs van de school¬leider. *DNM* 8-2, 42-47. ■

Gerritjan van Luin
Gerritjan van Luin is zelfstandig coach en adviseur, en oud-redacteur van De Nieuwe Meso.
E-mail: gvluin@gmail.com

Hartger Wassink (2022).
Er zijn als leider & Leider zijn in dialoog: praktijkboek. Kloosterhof.

'Ik heb een boekje gelezen waarvan ik vind dat elke schoolleider en bestuurder het zou moeten lezen', schreef ik in 2018 in de bespreking *Er zijn als leider* van Hartger Wassink.
Voor wie deze aanbeveling nog niet ter harte heeft genomen: die tekst is opnieuw gepubliceerd. Maar nu als onderdeel van een 'dubbelboek', dat ook *Leider zijn in dialoog* bevat, dat Wassink schreef als reactie op vragen

over praktische tips rond de ideeën uit dat eerste werk. Eerst maar even het geheugen opfrissen. Wassink schreef *Er zijn als leider* omdat hij een 'simpel boek miste dat de complexiteit van leidinggeven niet uit de weg gaat'. Die complexiteit kwam hij niet tegen in veel boeken over leiderschap, die 'een bepaald ideaal qua gedrag of houding voorspiegelen, die je zou moeten aannemen of de soort organisatie die je zou moeten creëren'. Om zo succesvol te zijn: 'de beste, de grootste, de rijkste, de slimste, enz.'. Maar, zo stelt, Wassink, het gaat niet om winnen of de beste zijn, maar om het goed met elkaar te hebben, 'je verbonden voelen in de gezamenlijke "bedoeling" van de organisatie'. Eigenlijk weten we dat wel, maar nogal eens 'maken leiders keuzes waarmee ze wegraken van die kern'. Bijvoorbeeld door werk te stoppen in (nog meer) systemen, regels en structuren of de veilige plek in de hiërarchie in de organisatiehark op te zoeken. Chris Argyris zou zeggen: door de hoge grond (*high hard ground*) op te zoeken. Maar 'er' zijn als leider is je juist begeven in de moerassige laaglanden (*swampy lowlands*) waar het spannend is. Waar de leider, zoals Wassink schrijft, de moed moet hebben om vast te stellen dat een bepaalde werkwijze niet deugt en het initiatief moet nemen om 'de bedoeling van de organisatie opnieuw te interpreteren'.

In die moerassige laaglanden toont zich de complexiteit van het mens-zijn en de menselijke interactie zich ten volle in alle onvoorspelbaarheid. Je dit realiseren vraagt van leiders oprechte nieuwsgierigheid, alertheid op mogelijkheden tot verbinden, de kunst van het voeren van de dialoog, de bereidheid om verantwoording af te leggen over gemaakte keuzes en oog hebben voor de behoefte die ieder mens heeft aan erkenning. Dat ze 'er' zijn dus. Je steeds bewust zijn van de omgeving waarin je je met anderen bevindt, je verbonden weten met de wereld en van de opdracht die je daar bent, je steeds realiseren waar je bent en hoe je daar bent, noemt Wassink 'een volwassen idee van leiderschap'. Het is niet iets dat iemand ooit kan bereiken, maar eerder te beschouwen is als een streven. 'Iedere keer gaat het om het reflecteren op het verschil tussen hoe je wilt zijn en hoe je jezelf toont op dat moment. Dat vraagt creativiteit en moed.'

Wassink laat in de twaalf hoofstukken van *Er zijn als leider* prachtig de rijkdom - de moeite en de voldoening - van dat 'zompige' leiderschap zien. En vooral het belang ervan. We leven niet in een ideale wereld en precies daarom is weten waar je bent en wat dit van je vraagt zo belangrijk: er staat iets op het spel. Daarover geeft Wassink in ® *zijn als leider* volop stof tot nadenken. Maar er is meer. Met de aanvulling van *Leider zijn in dialoog* komt er een flinke verzameling werkvormen mee: stof tot doen dus.

Leider zijn in dialoog

Goed beschouwd, zo schrijft Wassink, is elke manier van werken waarvoor we een routine hebben bedacht, een werkvorm. Denk maar aan vergaderen, met een agenda en een voorzitter. Maar soms is het nodig om zo'n werkwijze die ooit het handigste leek om te volgen, te herzien. En wie zou daar (in elk geval) het initiatief voor moeten nemen? Precies, de leider. Niet alleen daarom past die verzameling werkvormen zo mooi bij *Er zijn als leider.* Net zoals het daarin gaat over leiderschap dat je je toeeigent (*jouw* leiderschap in *die* situatie op *dat* moment), moet de lezer zich ook de verzameling werkvormen toeeigenen, 'een beetje van jezelf maken voordat ze goed gaan werken'. En net zoals goed leiderschap gebaat is bij zorgvuldigheid, 'luistert het nauw hoe je een werkvorm gebruikt. Omdat je nooit precies kunt voorspellen wat er gebeurt, is er een houvast nodig: de vorm'.

Er zijn in dit deel van het dubbelboek werkvormen te vinden die betrekking hebben op de persoon van de leider (jezelf beter leren kennen), de organisatie (het verbeteren van verbindingen) en de interacties (het verdiepen van onderlinge communicatie).
De werkvormen beogen 'de veelzijdigheid en diversiteit van mensen' naar voren te brengen. Of het fictieve verhaal van een startende bestuurder dat Wassink als een rode draad door de beschrijving van de werkvormen rijgt, nodig was geweest, vraag ik me af. De werkvormen zijn op zich helder genoeg. En uitdagend. Omdat ze niet alledaags zijn is er wel wat moed voor nodig om ze te gaan gebruiken. Maar dat dit bij leiderschap hoort was de lezer van *Er zijn als leider* eerder al wel duidelijk geworden. ■

professioneelbegeleiden.nl

Meer dan 6.000 artikelen uit 13 vakbladen online

Kennis als **kern** van verbinding

Meer dan **300** thema's

34 organisaties met IP toegang

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- TVOO
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens
- ZKM Magazine
- TA Magazine
- Ifilosofie
- Tijdschrift voor begeleidingskunde
- Vakblad Toegepaste Psychologie
- De Binnenkant, Organisatieadvies & Ontwikkeling

12 beroeps-verenigingen aangesloten

Ruim **63.000** unieke gebruikers