



Identificerend leiderschap: over moed, onbevangenheid en bekwaamheid

Door: Hartger Wassink

Angst, schaamte en verlegenheid. Het zijn niet de thema's waarvoor je als schoolleider direct warm loopt. Dan kan ik beter de tegenpolen van die trits noemen: moed, onbevangenheid en bekwaamheid. Aan de hand van deze drie tegenstellingen zet ik in dit essay uiteen wat de verhouding is tussen leiderschap en identiteitsontwikkeling in de school. De benadering die ik beschrijf, noem ik 'identificerend leiderschap'. Die term hoeft de lezer maar half serieus te nemen. Hiermee wil ik aan de ene kant de draak steken met alle bijvoeglijke naamwoorden die met leiderschap geassocieerd worden. Daar kan deze dan nog wel bij. Aan de andere kant bedoel ik het serieus. Uit onderzoek komen sterke aanwijzingen naar voren dat identificatieprocessen in organisaties in belangrijke mate de binding van medewerkers met de organisatie bepalen, en daarmee ook hun inzet voor de doelen van de organisatie.

Angst en moed

Mensen hebben de sterke neiging ergens bij te willen horen, deel uit te willen maken van een groep. Leraren komen om heel verschillende redenen op een school werken. Er kunnen bijvoorbeeld heel pragmatische redenen zijn: het gaat om een baan met een passend aantal uren in de buurt. Maar het kan ook een zeer weloverwogen keuze zijn, bijvoorbeeld omdat de leraar zich voelt aangesproken door de uitgangspunten van de school. Maar zodra leraren ergens werken, gaan zij binnen de school op zoek naar een verband, om betekenis te geven aan wat ze doen.

De intrinsieke motivatie van leraren wordt in belangrijke mate bepaald door

dit proces van identificatie. Ze zetten zich in voor de doelen van de school, als ze zich met die doelen kunnen verbinden. Ze moeten daarvoor hun persoonlijke identiteit in collectieve termen kunnen benoemen. Die vinden ze in gedeelde waarden, gedeelde uitgangspunten, een gedeelde identiteit. Hoe omschrijft een leraar zich? Als neerlandicus, verbonden aan het Pegasus Lyceum? Als montessorileerkracht? Of als kleuterjuf?

Leraren ontlenen aan de gedeelde identiteit de woorden om de kern van hun werk te beschrijven. Als er een duidelijke schoolidentiteit is, die in woord, symbool en daad herkenbaar is, zijn er voor leraren veel aanknopingspunten om een uitwisseling aan te gaan tussen hun persoonlijke identiteit en die van de school. Er ontstaat een vruchtbare wisselwerking tussen de innerlijke dialoog van de leraren en de externe dialoog tussen leraren en anderen in de school.

Vaker echter is er geen duidelijke schoolidentiteit. Als collectief gebruikte termen ontbreken of als er verschillende 'stromingen' zijn, zullen leraren moeite hebben om zich te identificeren met de school. In naam zijn veel scholen katholiek, christelijk, of 'montessori', maar in de praktijk wordt daar maar nauwelijks over gepraat. Dat die gezamenlijke identiteit ontbreekt, betekent niet dat er niets gebeurt. De externe dialoog stopt misschien, maar de innerlijke dialoog gaat door.

Leraren willen, zoals gezegd, toch ergens bij horen. Ze gaan dus op zoek naar verbinding. Ze zijn bang om uitgesloten te worden. Ze willen hoe dan ook voorkomen dat ze te horen krijgen dat zij niet de 'goede' identiteit hebben, dat ze niet de juiste waarden delen, niet volgens de juiste uitgangspunten werken en er daarom niet bij horen.

Uit angst het verkeerde te zeggen, zeggen ze vaak maar niets. Ze uiten zich vaak pas in kleinere, informele groepen, bij gelijkgestemde collega's voor wie ze niet bang hoeven te zijn. Het vergt moed om uit te komen voor je persoonlijke uitgangspunten, ook al wijken die misschien af. Zo kunnen zij ervaren dat ze niet uitgesloten worden als zij zich uitspreken.

Schaamte en onbevangenheid

Naast angst, kan ook schaamte een hindernis zijn om in gesprek te raken over de identiteit van de school. Juist voor schoolleiders kan het vermijden van schaamte een belangrijke reden zijn om het gesprek over identiteit niet aan te gaan. Ik doel hier op de schaamte die optreedt wanneer mensen in onderling contact de ander niet goed onder ogen durven te komen. Voor leidinggevendens speelt dit een rol, wanneer ze vanuit hun functie aan de mensen in hun organisatie een bepaalde aanpak opleggen, hoe goedbedoeld ook. Leidinggevendens kunnen dan geconfronteerd worden met weerstand, cynisme of verdriet. Die reacties kunnen, soms al bij voorbaat, een gevoel van schaamte oproepen.

Er is onbevangenheid nodig om het gesprek toch te openen. Hoe dan ook zal de schoolleider zijn mensen in een ongemakkelijke positie brengen, vooral als het gesprek al lange tijd niet gevoerd is en als mensen er pijnlijke ervaringen mee hebben. Zij moeten zich niet laten 'vangen' door de schaamte, maar open blijven staan voor de reacties van mensen en deze een plek geven in de dialoog.

Het kan helpen om klein te beginnen. Een klein voorval, de manier waarop een ruzie wordt opgelost op het plein, of een leerling die na wangedrag al dan niet een tweede kans krijgt. Dit soort voorvallen kunnen een aanleiding zijn om te bespreken wat de kernwaarden van de school in de praktijk betekenen.

Identiteit is een zoekproces. Het is geen kant-en-klaar verhaal. Schoolleiders zullen ook open moeten staan voor dat zoekproces. Zij zijn in dialoog met hun medewerkers. Dat betekent dat zij ook beïnvloed raken door wat de leraren inbrengen. Samen bepalen zij telkens opnieuw de gezamenlijke, nieuwe betekenis.

Dat is een kwetsbaar proces. De openheid om de identiteit van de school dynamisch en veelkleurig op te vatten, moeten schoolleiders uitstralen. Zij moeten zich zeer bewust zijn van de macht die zij hebben om het proces te maken en te breken. Zij bepalen de agenda; dat wat zij zeggen en doen, wordt onder een vergrootglas gelegd. Een open gesprek met hen erbij, is nooit helemaal open. Want de macht is aanwezig in de ruimte, en die doet ertoe. Het is aan schoolleiders om dat bespreekbaar te maken. Zij nemen geen afstand van de macht, bagatelliseren hem niet, maar zijn zich ervan bewust en laten toe dat erover gesproken wordt.

Verlegenheid en bekwaamheid

Tot slot verlegenheid. Die treedt op als je niet weet hoe je moet handelen. Je weet dat er iets van je verwacht wordt, maar je hebt het niet in je om te doen. Een nieuwbakken vader die voor het eerst een dag thuis is met een huilende baby. Een collega die vraagt hoe het is en onverwacht te horen krijgt dat er bij de ander een ernstige ziekte is geconstateerd. Of een schoolleider die in gesprek wil over de schoolidentiteit, maar de woorden niet kan vinden om het gesprek te openen.

Het vergt oefening om bekwaam te worden. Het essay van Jos Roemer in deze bundel kan daarvoor de eerste handreikingen bieden. Vervolgens is het zaak om daar iedere dag weer verder mee te gaan.

Het is belangrijk om te bedenken dat identiteitsontwikkeling plaatsvindt in dialoog. Ze vindt plaats van mens tot mens, als een heel lokaal proces, iedere interactie weer. Het succes zit niet in een 'grote beweging' op een studiedag, maar in de details van dagelijkse gesprekken.

Daarmee zijn we terug bij het proces van identiteitsontwikkeling.

Leraren kijken naar de schoolleider om te bepalen wat de heersende identiteit van de school is en op welke manier die beschreven kan worden. Schoolleiders moeten daarom zoveel mogelijk benoemen en bespreken wat zij van belang vinden en hoe zij dat verbinden met wat er gebeurt in de dagelijkse praktijk. Zij zullen zichzelf moeten uitspreken, zelf het voorbeeld geven, hun eigen dagelijkse gedrag willen toetsen aan de waarden die gezamenlijk van belang worden gevonden voor de school.

Identificerend leiderschap

Als leraren afhaken en geen verbinding voelen met een collectieve identiteit, kunnen schoolleiders hen niet meer goed bereiken. Hun intrinsieke motivatie verdwijnt. Zij zullen alleen nog extrinsiek gemotiveerd raken. Als hen wat gevraagd wordt, beantwoorden zij dat met een wedervraag. Krijg ik daar uren voor? Wat levert mij dat op? Waar staat dat in mijn taakomschrijving?

Als het gesprek over de collectieve identiteit stopt en bepaald wordt door angst, is de leidinggevende degene die het gesprek weer moet openen. Zodra dat loopt en leraren (weer) het idee hebben dat hun schoolleider de collectieve identiteit vertegenwoordigt, uitstraalt en draagt, zullen ze zich meer met hem en de school verbonden voelen. Zij zullen zich beter tot de collectieve identiteit kunnen verhouden, wat die dan ook is. Dat is van belang, omdat leraren in die identiteit verbinding en betekenis ervaren en hun werk met meer voldoening en plezier doen. Zonder dat ze daarvoor gevraagd worden, doen ze iets extra's. Ze bereiden lessen en vieringen goed voor en zijn betrokken bij het wel en wee van de hele school.

Het is aan de ene kant misschien wat ongrijpbaar, omdat het niet kan worden voorgeschreven wat schoolleiders precies moeten doen om de collectieve identiteit 'uit te stralen'. Aan de andere kant is het misschien ook wel makkelijker dan zij denken, omdat ieder gesprek opnieuw de kans biedt om ermee te beginnen.

Akkerman, S.F. & Meijer, P.C. (2011). A dialogical approach to conceptualizing teacher identity. In: *Teaching and Teacher Education*, 27, 308-319.

Ellemers, N., Gilder, D. de, & Haslam, S.A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. In: *Academy of Management Review*, 29 (3), 459-478.

Ven, N. van der (2008). *Schaamte en verandering. Denken over organisatieverandering in het licht van de filosofie van Emmanuel Levinas*. Kampen: Uitgeverij Klement.

Stacey, R.D. (2003). Learning as an activity of interdependent people. In: *The Learning Organization*, 10(6).

Wassink, H. (2005). Dagelijkse denkprocessen van schoolleiders. In: *Meso magazine*, (141), 3-6.

Wassink, H., Mioch, R., & Veen, K. van (2009). Gespreid leiderschap in scholen. Een dag met Jim Spillane. In: *Meso magazine* (168), 4-7.