

INVLOED OP VERANDERING

WIE IS AAN ZET?

Op een verjaardag, ruim voor coronatijd, raak ik aan de praat met Iwan, docent in het voortgezet onderwijs. Hij vertelt enthousiast over de ontwikkelingen die in zijn school op stapel staan: in de bovenbouw moet het vanaf volgend schooljaar mogelijk zijn om tweetalig onderwijs te volgen. Een uitdagend en mooi streven waar hij helemaal achter staat. De ideeën zijn er, maar het proces staat nog in de kinderschoenen, terwijl de tijdsdruk toeneemt. Dat zorgt voor enige stress. Volgens Iwan doet zich echter een uitgelezen kans voor om de ideeën verder uit te werken.

In de week na het verjaardagsfeestje wordt er in Den Haag namelijk gestaakt voor minder werkdruk en hogere salarissen in het onderwijs. De rector heeft, op basis van het recht op staking, besloten de school een dag te sluiten voor de leerlingen. Stakende collega's hebben zo de mogelijkheid af te reizen naar Den Haag; van niet-stakende collega's wordt verwacht dat zij aan het werk gaan. Iwan staakt niet en weet van een aantal collega's dat zij ook afzien van hun recht op staking. En dus is Iwan van plan om maandag meteen naar de rector te stappen met de vraag of de stakingsdag gebruikt kan worden als ontwikkeldag voor het realiseren van het tweetalig onderwijs.

Ik tref Iwan een week later bij toeval in het centrum van de stad en vraag hem naar de ontwikkeldag. Hij vertelt verontwaardigd dat de ontwikkeldag niet door is gegaan. De rector was akkoord met zijn verzoek en een aantal collega's had ook enthousiast gereageerd op zijn voorstel. Op de dag zelf kwamen echter maar twee collega's opdagen. De anderen hadden van de rector de vrijheid gekregen om hun tijd te besteden aan nakijkwerk en voorbereiding van lessen. Gedrieën kwamen ze al snel tot de conclusie dat ze met zo'n beperkt clubje geen structurele stappen konden zetten in de ontwikkeling naar tweetalig onderwijs. Ik vraag Iwan op basis waarvan ze tot die conclusie kwamen. Verwonderd kijkt hij me aan en zegt: 'Dat lijkt me logisch, toch? Met drie man, zonder de rector of teamleider, kunnen we toch geen beslissingen nemen? De rector had de bijeenkomst gewoon moeten verplichten en er zelf bij moeten komen zitten!'

Later denk ik nog eens terug aan de conclusie die Iwan en zijn collega's trokken en herken een, in organisaties regelmatig terugkerende, aanname dat werknemers weinig in te brengen hebt zolang zij geen formele positie hebben. Dat deze aanname bij veel leraren speelt blijkt onder andere uit een rapport van de Hogeschool van Amsterdam: *'Veel leraren hebben het gevoel dat hun bijdrage aan schoolontwikkeling meer bepaald wordt door hun rol en positie dan door de kwaliteiten die ze in huis hebben'* (Snoek et al., 2019, p.7). Er zijn meer manieren om tegen rollen en posities aan te kijken. Bijvoorbeeld vanuit het perspectief van de informeel leider.

INFORMELE LEIDERS

In elke organisatie bestaan informeel leiders. Het zijn de mensen die als eerste ideeën opperen, het voortouw nemen in een vernieuwing en anderen motiveren om anders te kijken (Spillane, 2005). Het zijn ook de mensen die het vertrouwen genieten van



Marieke Pillen en Vivian Tevreden in gesprek.

collega's engewaardeerd worden om hun kennis en kunde (zie o.a. Antonakis & Day, 2018). Informeel leiders weten wat erop de werkvloer speelt, want ze staan 'met hun voeten in de klei'. Hun ervaring heeft hun geleerd wat een innovatie kan betekenen voor de dagelijkse praktijk. Zij zijn in die zin vaak proactief en voeren regelmatig kleinere of grotere innovaties uit in hun eigen werkcontext. Een voorbeeld: leraren kunnen hun didactiek onderbouwd aanpassen als reactie op achterblijvende rekenresultaten of professionals uit de peuterspeelzaal zoeken in samenwerking met de nabijgelegen school een manier om beter om te gaan met de zorg over de lage woordenschat in hun wijk.

Deze informeel leiders genieten door hun onderbouwde manier van werken en hun kennis van procesbegeleiding dus snel het vertrouwen van teamleden en kunnen een belangrijke rol vervullen in verbeteringen of innovaties ten gunste van de ontwikkeling van het kind (Heyma et al., 2016).

FORMELE LEIDERS

Daarmee is niet gezegd dat de rol van de formeel leider onbelangrijk(er) is geworden. De formeel leider is in de positie, en van waarde, om een cultuur te creëren waarin verbetering en innovatie belangrijk

is. Zo'n cultuur is een voorwaarde om de informeel leider te faciliteren om mee te kunnen denken in veranderingen en innovaties (de Waal, 2020). Dat kan op veel verschillende manieren, maar een formeel leider neemt in ieder geval een houding aan waaruit het belang van verbeteringen of innovaties blijkt. Zo kan hij in vergaderingen structureel tijd reserveren voor de verbetering of innovatie, kan hij faciliteren in leestijd of zelf passende literatuur aandragen. Ook kan hij het team regelmatig bevragen op wat nodig is om de verandering of innovatie duurzaam te implementeren (Krüger, 2018).

Het is lang zo geweest dat het zogenaamde managementperspectief, de idee van de formeel leider als manager, de overhand had. Vanuit een dominante rol kon hij dan als enige beslissingen nemen, ook in of rondom een verbetering of innovatie. Maar dat perspectief is langzaam terrein aan het verliezen (Antonakis & Day, 2018). Er is steeds meer waardering voor 'nieuw leiderschap', waarin een belangrijke rol voor de informeel leider is weggelegd. Ten Have en medeauteurs (2015) geven aan dat leiderschap niet het gevolg is van dominantie, maar van toegevoegde waarde. Essentieel hierin is de aandacht voor de professie zelf, gericht op het goede werk goed doen door de

adaptieve, zich ontwikkelende mens achter de professional: *'het is waarschijnlijk veel vruchtbaarder om de aandacht te verleggen van de formeel leiders en managers naar de feitelijke leiders en volgers. Dan kan naast het in onze wereld legitieme en nu eenmaal aanwezige managementperspectief een ander meer vitaal, professioneel perspectief worden gezet'* (Ten Have et al., 2015, p.36). De auteurs geven nadrukkelijk aan dat managers niet overbodig zijn, maar zij pleiten juist voor het verenigen van het perspectief van het management met dat van de professie. Zo wordt professionele ruimte gecreëerd waarin samen, in onderlinge interactie, management en professie worden gedefinieerd.

MANAGEMENTPERSPECTIEF

Het managementperspectief draait om de vraag of en wanneer 'het klopt' en wat functioneel is, het professionele perspectief draait om de vraag of en waarom 'het werkt' en wat existentieel is. Geïntegreerd bieden ze zicht op wat 'essentieel' is (p. 37). In organisaties met zulke nieuwe vormen van leiderschap, waarin de perspectieven van management en professie samen komen en er bovendien ruimte is voor inzet van talenten met als doel mensen verantwoordelijk te maken voor een deel, ontstaat professionele ruimte, zeggenschap en autonomie van professionals (Ten Have et al., 2015; vgl. ook Harris, 2012).

Het samenvoegen van het perspectief vanuit management en professie veroorzaakt een verschuiving van 'positionele hiërarchie' naar 'professionele hiërarchie' waarbij bottom-up georganiseerd wordt: *"niet wie de baas is, mag het zeggen, maar wie het weet"* (Both & De Bruijn, 2017). Het werken aan innovatie en verbetering van de organisatie vraagt met deze zienswijze een dynamische en situatie-afhankelijke vorm van leiderschap waarin een goede balans is tussen de rol van de verticale (formeel) en de horizontale (informeel) leider, met als doel bij te dragen aan een positief resultaat van de organisatie (Drouin et al., 2018). Drouin et al. (2018) spreken van 'balanced leadership' en hun empirisch onderzoek naar deze vorm van leiderschap wijst erop dat balanced leadership beloftevol is voor het succes van organisaties.



BALANCED LEADERSHIP

Terug naar Iwan en de opdracht om tweetalig onderwijs vorm te geven. Duidelijk wordt dat op zijn middelbare school het managementperspectief de overhand heeft bij zowel de formeel als informeel leiders: de rector bepaalt zonder afstemming met de informeel leiders hoe de keuze van aanwezigheid bij de ontwikkeldag gemaakt wordt en docenten nemen geen initiatief als de rector niet aanwezig is. Vanuit de gedachte van balanced leadership had Iwan met zijn twee collega's vanuit hun vakkennis en ervaring, een voorstel kunnen formuleren voor de innovatie richting tweetalig onderwijs. Hadden zij dit plan, onderbouwd met eigen praktijkervaringen, voorgelegd aan hun eigen team, dan zou dat de urgentie van de verandering hebben benadrukt en wellicht hebben geleid tot enthousiasme: er is immers al een belangrijke stap gezet!

Als de rector (formeel leider) vanuit balanced leadership had gehandeld, had hij voorafgaand aan de vergadering geluisterd naar de voorstellen van Iwan en zijn collega's (informeel leiders) en de vergadering vanuit beide perspectieven kunnen voorbereiden. Na facilitering in tijd en ruimte zou hij vanuit managementperspectief vervolgstappen voor de innovatie uiteen hebben gezet en Iwan en zijn twee collega's het voortouw hebben gegeven voor de verdere ontwikkeling van de plannen en uiteindelijke implementatie van het tweetalig onderwijs. Daarmee zou de innovatie in onderlinge interactie tussen informeel en formeel leiders ontwikkeld en uitgerold zijn. Wat ontstaat is professionele ruimte om te veranderen en te innoveren in het belang van de ontwikkeling van kinderen en jeugdigen (Ten Have et al., 2015).

Ik stuur Iwan de eerste versie van dit artikel en ben benieuwd naar zijn reactie. Ik hoop dat de literatuur over nieuw leiderschap en balanced leadership hem tot nadenken heeft aanzet. Naar aanleiding van mijn mail belt Iwan mij op. We hebben een geanimeerd

gesprek over zijn eigen rol en die van zijn collega's en over de rol van de rector. Iwan stelt mij de vraag of balanced leadership ook van toepassing kan zijn op de verhouding tussen docent en de leerlingen. Een verrassende vraag, waaruit mijns inziens zijn veranderende kijk op leiderschap blijkt.

OVER DE AUTEURS

Vivian Tevreden is opleidingsmanager van de Master Leiderschap en Educatie Kind en Educatie (MLIKE). Marieke Pillen is director of studies van de MLIKE.

OVER DE MLIKE

In de MLIKE worden formeel en informeel leiders uit het brede domein Kind en Educatie opgeleid vanuit de principes van balanced leadership. Naast aandacht voor het verenigen van leiderschapsperspectieven, worden ook de perspectieven van professionals uit verschillende sectoren binnen het domein Kind en Educatie verkend.

Voor de MLIKE is een bekostiging aangevraagd die op dit moment in behandeling is bij de CDHO (Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs). Bij toekenning van de bekostiging betalen studenten dan het wettelijk vastgestelde collegegeld, waarmee de opleiding betaalbaarder wordt. In het najaar van 2021 hopen we te starten met een gemêleerde groep van formeel en informeel leiders uit verschillende sectoren binnen het Domein Kind en Educatie.

LITERATUUR

- Antonakis, J. & Day, D. (2018). *The nature of leadership*. London: Sage publishing
- De Waal, A. (2020). *De 5 principes van high performance leiderschap. Vormgeven aan het high performance organisatie*. Van Duuren Management.
- Drouin, N., Müller, R., Sankaran, S. and Vaagaasar, A.L. (2018). Balancing vertical and horizontal leadership in projects: Empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 986-1006.
- Harris, A. (2012). Distributed leadership: implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17.
- Heyma, A., van den Berg, E., Sligte, H., Emmelot, Y., Snoek, M., & Knezic, D. (2016). *Effecten van een masteropleiding op leraren en hun omgeving: tussenmeting 2016*. SEO Economisch Onderzoek.
- Krüger, M. (2018). *Onderzoeksmatig Leidinggeven. Handreikingen voor schoolleiders en bestuurders*. Acco.
- Snoek, M., Hulsbos, F., & Andersen, I. (2019). *Teacher leadership. Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?* Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding van de Hogeschool van Amsterdam.
- Spillane, J.P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Ten Have, S., Ten Have, W., Lammer, S., & Otto, M. (2015). Professionele ruimte verandert leiderschap. *Holland Management Review*, 160, 33-40.