

# LEIDERSCHAP: BALANS TUSSEN DAADKRACHT EN KWETSBAARHEID

Daadkrachtig duidelijk maken waar je naar toe wilt. Vanuit een duidelijke visie voortdurend je verhaal vertellen, aan alle relevante personen in je organisatie. Het is een belangrijke competentie voor directeurs van besturen, samenwerkingsverbanden en scholen. Maar dit daadkrachtig poneren is niet genoeg! Daadkracht wordt pas effectief in combinatie met kwetsbaarheid. *Nico Eigenhuis*

## Daadkracht geen garantie voor resultaat

De afgelopen twintig jaar zijn er in het onderwijs zeker dertig onderwijsvernieuwingen doorgevoerd. Daadkrachtig neergezet, en soms zo krachtig dat het vervormde tot doordrammen. Helaas hebben die vernieuwingen per saldo niet tot betere onderwijsresultaten geleid. Dat blijkt bijvoorbeeld uit een publicatie van McKinsey: *“Het Nederlandse onderwijs: beter dan we denken, maar niet zo goed als we willen.”* Ook een no-nonsense aanpak leidt niet altijd tot resultaten. Recent is bepaald dat 30% van de leraren in het PO in 2020 een wo-bachelor of een hbo-/universitaire master zou moeten hebben gehaald. Dat is een mooi streven, maar geen garantie dat daardoor het onderwijs ook verbetert. Blijkbaar is er meer nodig dan daadkracht alleen.

## Kwetsbaarheid

Vernieuwingen realiseren in het onderwijs vereist ook dat we vertrouwen op het beoordelingsvermogen van degenen die het werk moeten doen. Dat vereist dat we aan de ene kant als schoolleiding daadkrachtig

het doel waar we voor staan blijven uiten. En aan de andere kant dat we ruimte geven om samen te leren, ruimte aan het denken van anderen, zonder de behoefte om je ego ‘hoog te houden’. We noemen dat kwetsbaarheid. Dat betekent bijvoorbeeld:

- Laat het gevoel ‘alles zelf te willen weten’ los.
- Vertrouw erop dat je leerkrachten waardevolle ideeën hebben over hun vak.
- Realiseer je dat de onderwijspraktijk er anders uit kan zien dan jij oorspronkelijk had bedacht. Als de leerkrachten op hun eigen wijze de gestelde doelen kunnen halen is het de moeite waard om ze het voordeel van de twijfel te geven.
- Laat ‘druk zijn’ als leefstijl en statussymbool los.
- Laat de angst voor wat anderen van jou vinden los.
- Laat je behoefte aan zekerheid en perfectionisme los.
- Vertel je leerkrachten samen op zoek te gaan.

Werken vanuit een kwetsbare houding is voor een leidinggevende in het onderwijs niet gemakkelijk. Daadkrachtige maatregelen nemen lukt meestal wel,

maar zorgen dat ze worden ingevoerd is al lastiger. Samen op zoek gaan, kwetsbaar zijn en credits geven aan 'ondergeschikten' is misschien wel het aller-moeilijkst. In haar boek *'De kracht van kwetsbaarheid'* (2012) werkt Brené Brown de hier genoemde ideeën om te werken vanuit een kwetsbare houding verder uit.

Op basisschool De Klippeholm in Hoofddorp heeft directeur Paul Kupper stappen gezet om op basis van daadkracht en kwetsbaarheid de schoolontwikkeling te stimuleren. Hieronder een beknopt beeld van de wijze waarop hij dit heeft aangepakt.



**Paul Kupper vertelt hoe hij te werk gaat en daarbij een balans zoekt tussen daadkracht en kwetsbaarheid: Mijn doel is: "Hoe kunnen we betrokkenen (leerkrachten en ouders) vanuit hun intrinsieke motivatie laten nadenken over wat er daadwerkelijk toe doet op 'De Klippeholm'."**

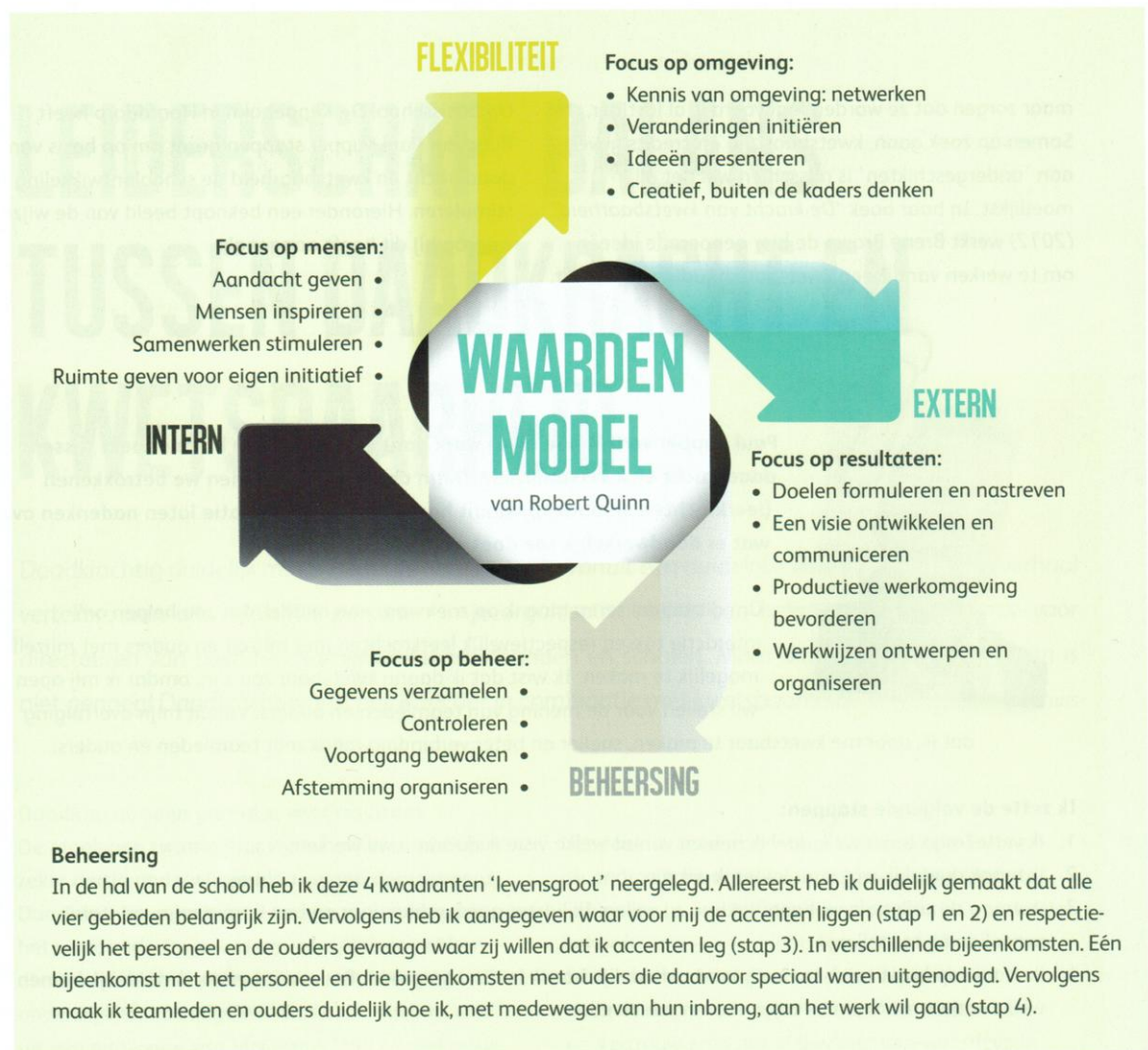
Om dit te realiseren ging ik op zoek naar een middel, dat zou helpen om interactie tussen respectievelijk leerkrachten met mijzelf en ouders met mijzelf mogelijk te maken. Ik wist dat ik daarin kwetsbaar zou zijn, omdat ik mij open wil stellen voor de mening van teamleden en ouders. Vanuit mijn overtuiging dat ik, door me kwetsbaar te maken, sneller en beter verbinding maak met teamleden en ouders.

**Ik zette de volgende stappen:**

1. ik vertel mijn team welk doel ik heb en vanuit welke visie ik daaraan wil werken;
2. ik maak duidelijk wat voor leider ik wil zijn;
3. ik vraag de collega's wat voor leiding zij willen. Ik luister goed, vraag door en ben bereid mijn mentale modellen bij te stellen;
4. ik maak, op basis van het voorgaande, duidelijk hoe ik leiding ga geven. Bovendien maak ik duidelijk binnen welke kaders men ruimte krijgt voor eigen ideeën.

Bij elke stap ben ik bewust bezig met een mengeling van daadkracht en kwetsbaarheid. Bij het zetten van deze vier stappen maak ik gebruik van een model deze aanpak is een combinatie te zien van daadkracht (duidelijk maken hoe je je rol als schoolleider ziet) en kwetsbaarheid (personeel en ouders vragen wat zij graag van 'mij als schoolleider' zouden willen zien). van Robert Quinn: het concurrerend waardenmodel.





"Paul draagt uit dat je dingen samen moet doen. Hij heeft duidelijke ideeën, maar wil graag dat we meedenken. Geldt in het team en ook in het MT. Ik heb nu weer een beetje terug dat wat mijn mening is, dat die ook wordt gehoord. Ook dat ik niet het idee heb dat ik domme dingen zeg. Een heerlijk gevoel. Het geeft vertrouwen". (Elly, leerkracht groep 3)

"Er is rust gekomen om na te denken over de goede dingen en niet de ad hoc dingen. Ik krijg nu de gelegenheid om met wat afstand te bedenken wat we zouden moeten doen om ons doel te bereiken". (Mylene, IB'er en MT-lid)

Deze werkwijze legt de basis voor een professionele cultuur.

- Je vergroot verbinding en vertrouwen als je daadkrachtig duidelijk maakt hoe je als schoolleider wilt werken. Wees kwetsbaar als leidinggevende: houd je ego onder controle!
- Geef teamleden ruimte en verantwoordelijkheid. Begeleid teamleden belangstellend en kritisch.