



EDITH PIJPERS-STREEFKERK

werkzaam bij het Marnix Onderwijscentrum en de schoolleidersopleidingen van Penta Nova, e.pijpers@hsmarnix.nl

De coronacrisis lijkt zo goed als voorbij, maar het is nog steeds storm en depressie in onderwijsland. Enerzijds popelen we om aan het werk te gaan. Anderzijds is vermoeidheid een veel gevoeld restverschijnsel onder leraren en schoolleiders. Daarnaast vraagt het steeds nijpender wordende lerarentekort veel creativiteit en uithoudingsvermogen. Wat doe je in zo'n situatie? Er harder aan trekken? Harder trekken aan je zelf, aan je medewerkers? Of nodigt de situatie juist uit om even stil te staan en een denkpaauze te nemen?

DE LESSEN VAN RUIJTERS EN HOMAN

## STILSTAAN IN DE STORM

**L**iderschap in lastige tijden 'isn't about waiting for the storm to pass, it is about learning to dance in the rain'. (vrij naar Vivian Greene, viviangreene.com). In het artikel op pagina 16 vertellen schoolleiders Marijke Aarnoutse-Biersteker, Wico Blokland en Sanne Meijrink hoe zij dit in praktijk brengen. Zij deden hun Master Educational Leadership (MEL) in de periode dat COVID-19 het onderwijs in zijn greep hield en een belemmering vormde voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling. De opleiding bracht hen in aanraking met theorieën die inspireerden om oog te blijven houden voor kansen. Voor Wico Blokland is het gedachtegoed van Manon Ruijters van grote waarde. Sanne Meijrink en Marijke Aarnoutse-Biersteker noemen Thijs Homan als inspiratiebron. Het mooie van literatuur is dat het je kan helpen even stil te staan en een ander perspectief toe te laten. Dit artikel geeft een korte impressie van de theorie van deze twee auteurs en de lessen die we hieruit kunnen trekken.

### DE LES VAN MANON RUIJTERS<sup>1</sup>: KEN JE PROFESSIONELE IDENTITEIT

Wico Blokland deed tijdens zijn opleiding aan, wat Manon Ruijters noemt, identiteitswerk. Hij ontdekte steeds beter wat hem 'onlosmakelijk kleurt'. Hij won daardoor aan stevigheid en kan van grotere waarde zijn voor zijn organisatie en de gemeenschap waar zijn school deel van uitmaakt. Als je de literatuur van Manon Ruijters leest, ontdek je dat 'weten waar je van bent', zoals Ruijters dat beschrijft, voor een leider van groot belang is. Ruijters leert ons dat je betere keuzes kunt maken als je kennis hebt van je professionele identiteit. Je hebt een fundament om op terug te vallen, ook als het moeilijk wordt. Het helpt je om 'te kunnen dansen in de regen'. Een professionele identiteit heeft onderhoud nodig. En juist een crisis of transitie nodigt uit om je professionele identiteit opnieuw te verkennen. De drie schoolleiders uit het artikel 'Dansen in de regen' ervoeren in meerdere opzichten een crisis of transitie. Ze werden overvallen door een crisis in de buitenwereld. De pandemie haalde hun zekerheden onderuit. In een enkel geval was er sprake van een ingrijpende gebeurtenis door ziekte van henzelf of dierbaren. Tegelijkertijd was er

ook op een andere wijze sprake van een crisis. Deze hing samen met het starten van hun masteropleiding. Crisis is een begrip dat centraal staat in de fasentheorie van Erik Erikson (Erikson, 1968, in Ruijters 2015). Bij Erikson gaan de verschillende fases in het leven gepaard met specifieke uitdagingen die je te overwinnen hebt. Het starten van de MEL betekent een nieuwe fase en een sprong in de eigen persoonlijke ontwikkeling. Ook dan beweegt de grond onder de voeten en moet een nieuw evenwicht gevonden worden.

Een crisis, in welke vorm dan ook, daagt uit tot vragen stellen bij je vanzelfsprekendheden en mentale modellen. Een crisis nodigt uit tot identiteitswerk. Tot opnieuw diepgaand onderzoeken 'waar je van bent, wat jou onlosmakelijk kleur geeft'. Juist nu het nog steeds stormt in onderwijsland is het van belang te weten wat je raakt, drijft, en waar je het uiteindelijk

### ***KENNIS VAN JE PROFESSIONELE IDENTITEIT HELPT JE OM TE FOCUSSEN EN TE SELECTEREN***

voor doet. Manon Ruijters zegt: 'Kennis van je professionele identiteit leidt tot wijsheid, excellentie, veerkracht en zelfsturing'. Het helpt je dus om te focussen en te selecteren. Om datgene wat jou als professional drijft centraal te stellen. Stilstaan bij je professionele identiteit, maakt het eenvoudiger om te kunnen dansen in de regen. Dat biedt kansen: voor, in én na een crisis.

### DE LES VAN THIJS HOMAN<sup>2</sup>: VOER GESPREKKEN, DEEL BETEKENISSEN (NU HET WEER KAN)

Sanne Meijrink is dankzij de opleiding een groot fan geworden van Homan. 'Ik zag in de praktijk dat je dingen wel kunt willen sturen, maar dat een heleboel dingen niet te sturen zijn.' Als je de boeken van Thijs Homan leest zie je een andere benadering dan de gangbare managementtheorie. Homan gaat niet uit van maakbaarheid en beheersing. Hij schrijft dat verandering plaatsvindt in de dynamiek tussen alle mensen in de orga-



Marijke Aarnoutse-Biersteker (l), Wico Blokland (m) en Sanne Meijrink (r) bij hun diplomering. Zij deden hun opleiding tijdens de periode van de pandemie. In het artikel op pagina 16 vertellen zij hierover. De opleiding bracht hen in aanraking met theorie die hen hielp om oog te blijven houden voor kansen. Wico Blokland werd tijdens zijn opleiding geïnspireerd door het gedachtegoed van Manon Ruijters. Sanne Meijrink en Marijke Aarnoutse-Biersteker noemen Thijs Homan als hun inspiratiebron.

nisatie en daarmee lastig te sturen is. Dit uitgangspunt maakt je als schoolleider niet machteloos, maar daagt wel uit om anders te gaan kijken naar je interventies.

Ook Marijke Aarnoutse-Biersteker noemt Thijs Homan als inspiratiebron. Zij voelt zich aangesproken door Homans 'interactie-perspectief'. In zijn theorie typeert Homan een organisatie als een bonte verzameling interacties. Individuen binnen de organisatie opereren in verschillende en wisselende interactiegroepen, door Homan ook wel 'petrischaaltjes' genoemd. Deze groepen en groepjes geven al pratend betekenis aan hun werkelijkheid en deze betekenissen sturen hun gedrag. Wat in deze 'betekeniswerkplaatsen' gebeurt, is dus van groot belang en mag niet genegeerd worden. Leidinggeven is volgens Thijs Homan vooral het voeren van talloos veel gesprekken. Door het voeren van gesprekken hoop je als schoolleider invloed uit te oefenen op het ontstaan van nieuwe gedeelde betekenispatronen. Je hoopt dat het samenspel, de dynamiek, leidt tot een (in jouw ogen) gewenste verbetering in de organisatie. Dit vraagt van de schoolleider om in de gesprekken een open en nieuwsgierige houding aan te nemen

en om meer vragen te stellen dan meningen te geven.

Tijdens de pandemie werden we geconfronteerd met een beperking van het sociale contact. Dit zorgde voor verschraling als het gaat om de dialoog en gesprekken met het oog op gezamenlijke betekenisverlening. Homan daagt ons uit om gesprekken, 'talloos veel gesprekken', te voeren nu het weer kan. Deze tijd, die zich kenmerkt door bijkomen van een pandemie én door frustrerende personeelstekorten, vraagt schoolleiders nog meer dan anders, het interactieperspectief centraal te stellen. Aarnoutse-Biersteker laat in 'Dansen in de regen' zien wat dit voor haar betekent. Zij hecht aan een open dialoog en wil dat de medewerkers met elkaar in verbinding blijven. Tegen collega-schoolleiders zegt zij: 'Laat je verrijken door het perspectief van je teamleden.'

De literatuur van Thijs Homan, en ook de boeken van Wouter Hart, nodigen ons uit met elkaar in gesprek te gaan over 'waar zijn we van' als professional en als organisatie. Het gaat hierbij om het delen van betekenissen over hetgeen je drijft. Deze tijd is niet gebaat bij het (alleen maar) zielloos uitvoeren van eerder gemaakte plannen, het maken van nieuwe plannen, het verdelen van taken, het evalueren en bijstellen. Deze tijd vraagt om het houden van dialogen en om identiteitswerk op individueel niveau en organisatieniveau. Deze tijd vraagt van schoolleiders even stil te staan in de storm en om de systeemwereld in het licht te stellen van de bedoeling. Stilstaan bij de bedoeling, bij dat wat je als team gezamenlijk drijft en dit (opnieuw) te exploreren en als uitgangspunt te nemen. BSM

## LITERATUUR

- Hart, W. (2017). Anders vasthouden, 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling. Uitgeverij: Boom.
- Homan, T (2013). Het et-cetera-principe, Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling. Uitgeverij: Boom
- Ruijters, M. C. P. (red.) (2015). Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties. Uitgeverij: Vakmedianet.
- Ruijters, M.C.P., van Luijn, G. (red.), van den Berg, E, Bemer, M., de Korte, J., Weltevrede, I., (2020). Op weg naar ruimte en vrijheid, Crisis als aanleiding om inzicht te vergroten in (je) identiteitswerk. Uitgeverij: Kloosterhof.

## Noten

1 De tekst is gebaseerd op 'Je binnenste buiten, over professionaliteit en organisaties' en 'Op weg naar ruimte en vrijheid, 'Crisis als aanleiding om inzicht te vergroten in (je) identiteitswerk'.

2 Geïnspireerd op: 'Het et-cetera-principe - Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling en ' Anders vasthouden- 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling'