

Transformationeel leiderschap: de weerbarstige praktijk

De school, een scholengemeenschap voor vmbo-tl, havo en vwo met twee locaties, streefde naar 'persoonsgeoriënteerd en ontwikkelingsgericht leiderschap', naar 'transformationele leiders' die zich richten op de leraar als individu die in de kern ertoe wil doen; op de leraar die zingeving zoekt in zijn werk en die dit in relatie tot anderen doet; op de leraar die van meerwaarde wil zijn voor zijn of haar omgeving. In dit leiderschap investeerde de school sinds het najaar van 2007. Hiertoe werd in de eerste plaats de nieuwe middenmanagementfunctie van afdelingsleider in het leven geroepen. Alle managementachtige elementen in de enge zin van het woord werden uit de functie gehaald. Mensen die de ambitie hadden zichzelf te ontwikkelen in dit soort leiderschap, konden solliciteren. Vervolgens werd hen een intensief opleidingstraject aangeboden en kregen ze, doordat ze enerzijds vrijgesteld werden van lessen en anderzijds mensen naast zich kregen die het regelwerk deden, alle gelegenheid zich te ontwikkelen.

Anderhalf jaar later, in 2009, maakte de school de balans op. De omslag van regelmanagement naar leiderschap bleek in de praktijk moeilijk te zijn. Het 'in de comfortzone' kunnen afvinken van allerlei zaken, bleek vaak aantrekkelijker dan het aangaan van een duurzame dialoog die moet leiden tot het delen van de waarden van de organisatie. Daarnaast bestond wel degelijk de noodzaak bepaalde zaken in randvoorwaardelijke zin te managen. Dit leidde ertoe dat afdelingsleiders veel tijd bleven steken in het regelen. Aan het leiderschap zoals bedoeld kwamen zij vaak niet toe.

Door het ontbreken van een gedeelde missie en visie doemde er naast de regelzucht een andere enorme valkuil op. In plaats van bezig te zijn met vragen als 'wat kan deze leraar voor de organisatie betekenen?', richtten afdelingsleiders zich vooral op vragen als 'hoe voorkom ik dat diegenen die klagen over werkdruk, afhaken?' en 'hoe krijg ik degenen die op halve kracht functioneren weer terug in de organisatie?'. Omdat het voor docenten iets kunnen betekenen voor afdelingsleiders erg goed bleek te voelen, was dit voor de nieuwe leidinggevenden een serieuze valkuil. Tegen die achtergrond is vervolgens gewerkt aan een dialoog met alle geledingen in de school over de missie, waarbij de waarden van de organisatie werden getoetst aan persoonlijke waarden van de medewerkers, vanuit de verwachting dat het gesprek in school - met leerlingen,

tijdens bijeenkomsten, aan de koffietafel, bij ontwikkelgesprekken van leidinggevenden met docenten - meer dan ooit zou gaan over onderwijs, het leren en ontwikkelen van docenten en leerlingen.

Uit een evaluatie in 2010 bleek dat missiegedrevenheid van leidinggevenden, het vanuit een meer gedeelde missie en passie inspirerend en stimulerend zijn voor docenten, niet of nauwelijks aan de orde te zijn. Het gesprek over leren en leeropbrengsten kwam niet van de grond. Leidinggevenden gaven aan het lastig te vinden regelmatig in gesprek te zijn met docenten en krachtig feedback te geven. Het voeren van de professionele dialoog bleek niet eenvoudig. Persoonsgericht leiderschap leidde vaak tot 'zorgen voor', waarbij de beoogde doelen uit het oog werden verloren. Het was dit 'zorgen voor' dat als argument gebruikt werd om niet of nauwelijks te reflecteren op datgene waar het om zou moeten gaan. Het was toch immers duidelijk voor afdelingsleiders dat ze er goed aan deden mensen overeind te houden en zo de zaak draaiende te houden, zo goed en zo kwaad als het kon. Ontwikkeling van transformationeel leiderschap leek pas aan de orde te zijn als er geen problemen meer zijn. Het kwam er in de ogen van leidinggevenden 'bij' en als zich allerlei problemen voordeden, kon het er even niet 'bij'.

Bron: F. Timmermans. *Transformationeel leiderschap: de weerbarstige praktijk*. In: D. van den Berg e.a. (2012). *Duurzaam innoveren binnen smalle marges* (Meso focus nr. 84). Alphen aan de Rijn: Kluwer.