

Waarom moet ik dit nu doen?

Over leiderschap, eigenaarschap en de kunst van loslaten

Interview met Marit van Daal

Hoeveel ondersteuning is goed leiderschap, en wanneer slaat het om in het overnemen van verantwoordelijkheden? In het onderwijs, waar samenwerking en eigenaarschap centraal staan, is dat een herkenbaar vraagstuk. In gesprek met Marit van Daal, afdelingsleider VWO bovenbouw bij het Vituscollege in Bussum, verkennen we de balans tussen ondersteunen en loslaten. Ze deelt haar visie op leiderschap, de uitdagingen van het vak en de lessen die ze leerde. Eén vraag loopt als rode draad door haar werk: 'Waarom moet ik dit nu doen?'

Hoe ziet het leiderschap er binnen jullie school uit?

Ik geloof niet zo in de schoolleider als held die alle antwoorden heeft. Ik denk juist dat de kracht zit in het niet weten. Je werkt op een school in een lerende organisatie, dus je leert van en met elkaar. De schoolleider is niet de goeroe die overal een antwoord op heeft. Je moet je juist omringen met mensen die het beter weten. Ik zeg weleens: als je zelf een zes bent op een bepaald gebied, moet je mensen om je heen verzamelen die een acht of een negen zijn. En je moet ook niet bang zijn om te laten zien dat je zelf niet overal een tien in bent.

Goed onderwijs maak je samen. Mijn rol zie ik als het bieden van richting, het creëren van verbinding en het zorgen voor een omgeving waarin collega's hun werk goed kunnen doen. Daarbij vind ik zichtbaarheid belangrijk. Je kunt geen goede beslissingen nemen als je niet weet wat er in de gangen,



de docentenkamer of de klas speelt. Daarom loop ik veel rond en ga ik bewust het gesprek aan met collega's en leerlingen. Een schoolleider hoeft niet overal het meeste verstand van te hebben, maar moet wel goed met mensen om kunnen gaan, kunnen luisteren en zichtbaar zijn. Tegelijk vraagt het vak ook om situationeel leiderschap. De ene situatie vraagt iets anders van je dan de andere. Net zoals een docent een gereedschapskist heeft om in verschillende situaties te handelen, moet een schoolleider die ook hebben.

Natuurlijk zijn er momenten waarop mensen verwachten dat jij de antwoorden hebt. In crisissituaties moet een schoolleider beslissingen durven nemen. Dat hebben we bijvoorbeeld in coronatijd gezien. Maar als het gaat om nieuw beleid of ontwikkelingen binnen de school, dan haal je juist de expertise van anderen op om samen tot goede keuzes te komen.

Wat zijn momenteel de uitdagingen die je tegenkomt?

Een uitdaging die ik veel zie, is hoe je professionele ruimte combineert met gezamenlijke verantwoordelijkheid. Docenten zijn hoogopgeleide professionals en terecht gesteld op autonomie. Tegelijkertijd vraagt goed onderwijs ook dat we samen optrekken, elkaar aanspreken en gezamenlijke keuzes maken.

Voor mij komt autonomie pas na de standaard. Eerst spreek je samen af wat de kaders zijn. Binnen die kaders is er ruimte en vrijheid, maar het kan niet zo zijn dat iedereen zijn eigen koers vaart. Je gedrag moet altijd ten goede komen aan de ander en aan de organisatie.

Daarnaast merk ik dat de hoeveelheid veranderingen in het onderwijs groot is. Dat vraagt veel van scholen en van medewerkers. De kunst is om niet achter elke nieuwe ontwikkeling aan te rennen, maar steeds te kijken: draagt dit echt bij aan beter onderwijs voor onze leerlingen?

Als schoolleider ben je daarin ook een soort hitteschild. Er komt van buiten ontzettend veel op scholen af. Je wordt dagelijks benaderd met nieuwe ideeën en initiatieven, maar je moet steeds kijken of iets past bij de visie en de richting van de school. Je moet prioriteiten durven stellen en soms ook nee zeggen.

Hoe zie je de toekomst van leiderschap in het onderwijs?

Ik denk dat leiderschap steeds minder gaat over positie en steeds meer over invloed. Scholen worden te complex om vanuit één persoon aan te sturen. We hebben leiderschap nodig op verschillende niveaus in de organisatie.

Tegelijkertijd denk ik dat er altijd behoefte blijft aan mensen die richting geven en besluiten nemen. Voor mij zit goed leiderschap in de combinatie van luisteren en durven kiezen. Medewerkers willen meedenken, maar uiteindelijk ook weten waar ze aan toe zijn.

Daarbij hoort ook dat je erkent dat mensen verschillend zijn. De één heeft meer ondersteuning nodig dan de ander. De één is ervaren, de ander nog niet. Dat vraagt dat je kunt schakelen en steeds kijkt wat iemand nodig heeft om mee te kunnen in de ontwikkeling van de school

Het traditionele idee is dat meer leiderschap leidt tot betere resultaten. Kan meer leiderschapsondersteuning ook negatieve effecten hebben?

Dat denk ik zeker. Ik zie soms dat we in het onderwijs heel veel organiseren rondom begeleiding, coaching, werkgroepen en ontwikkeltrajecten. Dat is waardevol, maar er zit ook een risico aan. Als je te veel ondersteunt, kunnen mensen afhankelijk worden van die ondersteuning. Dan verschuift het eigenaarschap van de professional naar de begeleider of leidinggevende.

Ik stel mezelf daarom vaak de vraag: waarom moet ik dit nu doen? Dat is eigenlijk een bekende uitspraak in schoolleidersland. De nadruk kan steeds op een ander woord liggen. Op die manier probeer ik steeds na te denken of het logisch is dat ik iets oppak of dat het beter op een andere plek in de organisatie kan liggen. Soms doen we dingen omdat we ze altijd zo gedaan hebben. Maar juist dan moet je kritisch blijven kijken of dat nog nodig is.

Het doel van leiderschap is niet dat mensen jou steeds nodig hebben, maar juist dat ze steeds beter zonder jou kunnen. Goede ondersteuning is erop gericht dat mensen zelfstandiger worden en eigenaarschap nemen voor hun eigen werk.

Welke leiderschapsles heeft jou het meest gevormd?

Een belangrijke les die ik heb moeten leren, sluit eigenlijk aan bij dat ondersteunen. Als beginnende schoolleider wil je het graag goed doen en ook graag door iedereen leuk gevonden worden. Dan ben je eerder geneigd om dingen over te nemen, ook op emotioneel vlak. Je wilt helpen en problemen oplossen voor de ander.

Maar juist daarin schuilt hetzelfde risico als bij te veel leiderschapsondersteuning. Als je te veel overneemt, worden mensen afhankelijk en vervaagt je eigen rol. Dat helpt uiteindelijk niemand verder.

Een belangrijke les voor mij is daarom dat het niet persoonlijk is. Als iemand uit je team boos op je is of kritiek heeft, gaat dat meestal over het werk en niet over jou als persoon. Dat moet je leren en daar krijg je, zoals ik weleens zeg, een beetje eelt op je ziel van.

Voor mij gaat goed leiderschap daarom ook over rolvastheid. Wat doe je wel en wat doe je niet? Dat moet je bewust blijven afwegen. Ik vergelijk dat soms met ouderschap. Je bent geneigd om drempels voor een ander weg te nemen, maar juist die drempels zijn soms nodig. Dat geldt ook voor leiderschap. Je helpt mensen niet door alles voor ze op te lossen, maar door ze de ruimte te geven om zelf sterker te worden.

Interviewer: David Janssen (Universiteit Utrecht)

Dit interview is gepubliceerd in een halfjaarlijkse nieuwsbrief van het onderzoeksproject 'De schaduwzijde van People Management' van de Universiteit Utrecht.