

Pieter Leenheer

Pieter Leenheer is redacteur van De Nieuwe Meso.

E-mail: pieter.leenheer@planet.nl

Gerritjan van Luin

Gerritjan van Luin is zelfstandig coach en adviseur, en redacteur van De Nieuwe Meso.

E-mail: gvluin@gmail.com

Leiderschap in tijden van corona

In maart van dit jaar vroegen we een aantal schoolleiders en bestuurders om tot en met september een dag- of weekboek bij te houden met hun ervaringen, overdenkingen en conclusies rond het thema 'school in coronatijd'. Want zoals we in de inleiding beschreven: we dachten toen nog dat aan het einde van het jaar, wanneer we de *DNM Focus* over dit thema zouden publiceren, het ergste leed wel geleden zou zijn en dat we dan op basis van de dag- en weekboeken een beeld zouden kunnen geven van wat er veranderd was en naar welk 'normaal' de gedwongen mars geleid had.

Hoe naïef is die veronderstelling gebleken. Tenzij er een wonder gebeurt, zitten we als dit nummer verschijnt, nog midden in de virusnarigheid. We

gaan er daarom van uit dat dit artikel, net als de andere bijdragen in deze *DNM Focus*, niet meer dan een tussentijdse momentopname is.

We hebben ons verhaal in twee delen verdeeld. Deel 1, *De eerste golf*, beschrijft hoe de crisis ingreep in onderwijs tussen ruwweg maart en september. Deel 2, *Reflecties*, bestaat uit een aantal reflecties van schoolleiders en bestuurders, gevolgd door ons eigen beeld van wat we in de dagboeken gezien hebben. We hebben ons daarbij beperkt tot de eerste golf en de start in september/oktober, omdat dat een min of meer afgerond geheel vormt. We stellen ons echter voor in 2021, als we na de volgende golf of golven aanbeland zijn bij een nieuw normaal, terug te kijken aan de hand van de bevindingen uit deze eerste periode.

Deel 1: In het diepe **De eerste golf**

In de eerste week van maart 2020 is de pandemie voor menigeen nog een ver-van-mijn-bedshow. Veel meer dan een zware griep gaat het vast niet worden, dacht een mbo-bestuurder in het midden van het land. En in het zuiden, dichterbij de brandhaard van dat moment, ziet een collega-bestuurder dat er weliswaar

geen handen meer worden geschud, maar dat iedereen zich daarvoor eigenlijk geneert. In allerlei overleggen gaat het die week trouwens bepaald nog niet over gevolgen van de pandemie en zit iedereen nog rustig vlak naast elkaar aan de vergadertafel.

Afgaande op de dagboeken dacht een enkele bestuurder wel dat het verstandig zou zijn alvast een crisisorganisatie op te tuigen, maar niet dat het veel vaart zou gaan lopen, laat staan dat er een scholensluiting op komst was. Of zoals een vo-bestuurder het formuleert: *“Op dat moment (zat) ik in de stand van: geen paniek, niet overdrijven en ‘gewoon doorgaan en je gezonde verstand gebruiken’.”* Een collega-schoolleider was echter wel behoorlijk ongerust en schreef op 5 maart, toen de eerste leerling werd verdacht van corona: *“Het voelt als wachten op ‘de dag die je weet dat gaat komen ...’.”* Maar toen zij een week later een crisisteam wou optuigen, deden een paar managementteamleden dat lacherig of zelfs wat geërgerd af: maakte ze het nou niet een beetje te groot? Van dat soort scepsis had een po-bestuurder die al eerder een pandemie had meegemaakt – namelijk de Mexicaanse griep in 2009 – duidelijk geen last. Hij werkte toen op een hogeschool met veel buitenlandse studenten voor wie ze, omdat de ziekenhuizen niet beschikbaar waren, zelf opvang moesten verzorgen als die ziek zouden worden. Uiteindelijk bleken alle maatregelen niet nodig te zijn, maar het was, vond en vindt hij, een leerzame periode. In de carnavalsvakantie dacht hij al dat het mis zou gaan en hij maakte er meteen *chefsache* van.

Stresstest voor leiderschap

Voor het merendeel van de schoolleiders en bestuurders breekt een vergelijkbare leerzame periode aan in de tweede week van maart. Zondag 15 maart, als na alle aarzeling in de voorafgaande dagen toch de scholensluiting wordt afgekondigd, ervaren sommigen dit als bizar, vervreemdend. Een van de schoolleiders schrijft: *“Tegen half vijf rijd ik naar school. Het weer is druilerig, en past naadloos bij de onheilspellende sfeer die in de lucht hangt. Het lijkt wel alsof ik in het decor van een spannende Netflixserie terecht ben gekomen.”* Er breekt een periode aan die veel weg heeft van een stresstest voor leiderschap. Onderwijs, dat nu eenmaal gewend is aan voorspelbaarheid, moet ineens functioneren in bij wijze van spreken vloei-

bare kaders en dat heeft de nodige consequenties voor leiderschap. De dagboeken geven daar, zij het veelal indirect, een beeld van, dat we in het vervolg van dit artikel proberen te beschrijven.

We maken daarvoor gebruik van de acht rollen die Robert Quinn in zijn *competing values model* heeft geformuleerd, zij het in de aangepaste versie uit *Managen = Gewoon Doen* van Rudi Kor (2011). Quinn onderscheidt twee paren zogenaamde concurrerende waarden. De leider is verantwoordelijk voor ontwikkelingen in de toekomst (extern gericht) en voor de regels en procedures die het huidige werk in goede banen leiden (intern gericht). Tegelijk wordt van de leider verwacht dat hij met een zekere mate van flexibiliteit leidinggeeft (flexibiliteit), maar ook grip houdt op de dagelijkse processen (beheersing). Binnen dat kader onderscheidt Quinn acht leiderschapsrollen en Kor volgt hem *“wel naar de geest, maar niet naar de letter”*. Hij komt tot de volgende acht rollen: leidinggever, teamleider, beheerder, coördinator, organisator, producent, netwerker en strateeg (Kor, 2011, pp. 31-37; zie Figuur 1).

Dat leiderschap om verschillende rollen vraagt is tamelijk evident. In ‘gewone’ tijden heb je misschien de luxe om passend bij de situatie een weloverwogen keuze te maken. Je beoordeelt de situatie, je analyseert wat nodig is en je zet – al dan niet bewust – vanuit een (of meer) van de acht leiderschapsrollen je ervaring en kwaliteiten in om het goede te doen. Maar hoe werkt dat in een crisissituatie? Kun je juist dan je kwaliteiten laten zien of ervaar je een zekere – begrijpelijke – machteloosheid? Is daadkracht nu juist gewenst of zoek je liever eerst draagvlak voor dat wat het beste is om te doen? Hoe krijgt je handelingsvermogen vorm? De antwoorden op die vragen verschillen vaak per fase, per sector (po, vo, mbo) en per bestuurlijke laag (CvB, schoolleider, teamleider). In wat nu volgt, proberen we dat zo goed mogelijk in beeld te brengen.

Gericht op de ontwikkeling van medewerkers; procesgericht; menselijke interactie
Aandacht voor primaire proces en voor medewerkers; flexibele stijl van leidinggeven: beïnvloeden door instrueren, coachen, delegeren, inspireren, corrigeren; zelfkennis
Maakt van een groep losse individuen een team; geeft en ontvangt graag feedback; kan conflicten managen
Gericht op consolidatie en interne continuïteit; zorgen voor goed laten verlopen van interne processen; procedures; informatie verzamelen en analyseren
Verzamelt informatie; ontwerpt normen en controlesysteem; zoekt naar routines, herhaling en standaardisering; legt werkmethodes vast.
Laat projecten managen; richt projectorganisaties in; zorgt voor duidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden; vindt teamvorming, communicatie en leiderschap belangrijk
Gericht op doelen en taken; output, prestatienormen; op werkprocessen, een goed werkende organisatie; logisch denken
Heeft een heldere visie; formuleert haalbare en uitdagende doelen; is doortastend; schept voorwaarden waardoor het werk gedaan kan worden
Is taakgericht en betrokken bij medewerkers; zorgt dat de doelen gehaald kunnen worden; probeert werkinhoud zinvol te maken; heeft oog voor het verbeteren van de werkprocessen
Gericht op continuïteit als organisatie; verwerven van externe legitimering; aandacht voor de buitenwereld en de ontwikkeling daarin
Kan zijn ideeën goed presenteren; is politiek handig; kan mensen beïnvloeden; onderhoudt externe relaties; vindt imago, presentatie en reputatie belangrijk
Ziet veranderingen; komt met analyses en voorstellen; kan doelen omzetten in strategieën; kan veranderprocessen managen; kent zijn eigen aannamen over veranderen

Figuur 1. Acht leiderschapsrollen

Opstartweken

In de eerste weken van maart worden overal crisisteam en online overlegstructuren opgezet. Daarbij ligt de nadruk op leiderschapsrollen die een goed verloop van interne processen bevorderen. Dat gaat natuurlijk beter naarmate de leidinggevende flexibeler is, altijd al geïnteresseerd is geweest in het primaire proces en terug kan vallen op een eerder tot stand gekomen gedeelde visie. Maar eenvoudig is het niet. Het is, schrijft een schoolleider vo, *“idiot hoe veel tijd en energie het vraagt om het te laten draaien. We werken ons een slag in de rondte met het opnieuw inrichten van routines. Niets gaat meer vanzelf.”* Diezelfde schoolleider vindt trouwens het overleg binnen de stichting waar haar school bij hoort, heel plezierig: *“Ik kan namelijk intussen wat anders doen. Die overleggen*

gaan traag en zijn vaak oninteressant. Nu staan op mijn vaste computer de documenten open en ik voer het overleg via de laptop. Dat bevalt goed.”

Het meest spectaculair is natuurlijk de versnelde digitalisering van het onderwijs geweest, die bepaald niet ten onrechte tot grote euforie leidde. In een paar dagen, aldus een CvB-voorzitter uit het mbo, *“is er in sommige teams al meer geïnnoveerd dan in de paar jaar daarvoor”*. Dat proces verliep soepeler naarmate een school niet alleen vertrouwder was met de techniek, maar ook nagedacht had over zaken als online didactiek. Of, zoals op een mbo-instelling gebeurde, al vroeg in de crisis webinars didactische vaardigheden voor docenten organiseerde. In een enkel geval was het allemaal heel snel geregeld. *“Het besluit van twaalf*

jaar geleden om te gaan digitaliseren werpt nu zijn vruchten af", schrijft een bestuurder.

Maar voor scholen die nog niet zo ver zijn, is het essentieel, aldus een schoolleider vo, *"te weten wat de kern van het curriculum is en dat op diverse manieren kunnen aanbieden met betekenisvolle opdrachten, die van feedback worden voorzien waardoor het proces echt centraal komt te staan"*. Zij is, blijkt even verderop, *"vooral blij hoe onze organisatie richting geeft aan het thuisleerscenario"*. Maar een collega van haar constateerde al snel na 18 maart dat ze bij haar op school wel gestart waren met online lessen, maar dat er te weinig onderwijskundige keuzes waren gemaakt: *"Hierdoor was er veel vrijheid en ruimte voor creativiteit maar was de manier waarop wij ons afstandsonderwijs organiseerden voor leerlingen (en ouders) niet duidelijk en soms ook onwerkbaar. Sommige docenten verzorgden online lessen op de momenten die in het rooster stonden (achtste uur vrijdagmiddag), anderen hadden geen camera en konden niet streamen."* Voor docenten was het trouwens allemaal behoorlijk wennen. Sommigen, aldus een schoolleider, geven aan soms helemaal 'gek' te worden van al het gmail en ze vragen zich af waarom leerlingen 's nachts om half drie zaken inleveren in plaats van slapen. En bij menigeen die thuis moest werken met de eigen kinderen in de buurt en zonder een duidelijke begrenzing, was er na een paar weken het eerste enthousiasme wel een beetje vanaf.

Maar zorgelijker was het als docenten toch al niet optimaal functioneerden. De verschillen, constateerde een schoolleider (en ongetwijfeld niet als enige), *"tussen bewust en onbewust bekwaam en onbekwaam zijn groot bij de docenten. Met x had ik een moeizaam gesprek over formatief handelen, dat volgens hem niet geschikt zou zijn voor mavoleerlingen."* Een collega schrijft: *"De diversiteit tussen collega's is groot: er vallen mensen uit of ze haken zeer vertraagd aan. Zulke docenten kostte het moeite om te leren de online uren vooral te gebruiken om feedback te geven en*

niet in de valkuil te trappen om online college te geven." Trouwens, voor bijna alle docenten bleek het lastig om de weekbelasting van alle vakken binnen de perken te houden zodat de leerlingen niet overvraagd werden.

Kenmerkend voor die eerste weken was dat overal meer samenwerking ontstond tussen docenten en meer dan ooit zaken werden gedeeld. Iets dat her en der door de schoolleiding bevorderd werd. Een van de schoolleiders rapporteert dat bij haar op school een Classroom ingericht is voor docenten waar *good practices* in geplaatst kunnen worden en vragen kunnen worden gesteld: *"Collega's nodigen elkaar uit voor online workshopjes om good practices te delen. In online sectie- en teamoverleg wordt die ruimte ook gemaakt."*

Het voorgaande laat zien hoe essentieel ruimte is voor teams, secties, informelere groepjes docenten, als eenmaal het kader is gesteld. In de afgelopen jaren, aldus een bestuurder van een po-koepel, *"hebben we veel geïnvesteerd in anders organiseren. Scholen geven binnen gezamenlijke kaders zelf kleur aan het onderwijs, afhankelijk van bijvoorbeeld wijk of dorp. Door die organisatie zijn we beter in staat geweest de pandemie op te vangen."* Maar hoe die ruimte wordt vormgegeven, verschilt per sector. Want zoals diezelfde bestuurder opmerkte: *"In po heb je andere professionals dan in vo, waar veel docenten sterk hechten aan autonomie. Zoals het ook scheelt of het gaat om een basisschool met 500 leerlingen en docenten die elkaars werk van nabij kennen, dan wel een mbo-instelling met 30.000 studenten, opgedeeld in colleges die elk een heel andere sector van de maatschappij bedienen. De laatsten lijken meer ruimte nodig te hebben dan de eersten."*

Wegebbende euforie

In de eerste weken was de sfeer er een van 'de schouders eronder en van de zomer gaan we terug naar normaal'. Maar als blijkt dat dat normaal niet zo gauw terug zal komen, slaat de moeheid

toe. In een terugblik schrijft een bestuurder dat aanvankelijk de sportman in hem bovenkomt die elke wedstrijd wil winnen. Maar, voegt hij daaraan toe, *“zie die energie maar eens vast te houden na vier wedstrijden. En dat zie ik ook terug in de organisatie. In het begin denk je: dit gaan we even fiksen met zijn allen. Maar je komt erachter dat het lang duurt. Het is de nieuwe werkelijkheid. Dan kun je niet meer alleen op je adrenaline vertrouwen.”* In die nieuwe werkelijkheid stapelen de problemen zich snel op. Het afstands- en later hybride onderwijs blijken zwaar en docenten merken dat het aan hun professionele identiteit raakt: menigeen vraagt zich af: doe ik er nog wel toe?

Hier heb ik toch niet voor gekozen toen ik leraar wilde worden? Niet toetsbare onderdelen, die voor veel docenten vaak de kern van het vak bepalen, kunnen niet online verzorgd worden. Leerlingen zetten hun scherm op zwart. Zicht houden op het leren van leerlingen blijkt online een hele toer en menig docent zoekt het dan maar in frequent (summatief) toetsen. Praktijkleren en stages in het mbo worden een probleem. In veel branches daalt het aantal stageplaatsen en in andere zoals de zorg worden stagiairs eerder medewerkers dan stagiairs. En rond het eindexamen heerst geruime tijd onzekerheid.

Al met al wordt leiderschap in deze weken snel complexer. Controleren en beheersen blijft uiteraard voortdurend aan de orde, maar met name op het mesoniveau neemt het belang van vrijwel alle andere rollen uit het eerder gegeven schema van Quinn en Kor sterk toe: monitoren, belangstelling tonen en bemoedigen, de koers vasthouden, coachen, zorgen voor een goede werkomgeving, en bij dat alles flexibel reageren op de vaak snel veranderende regelgeving van overheid en het eigen bestuur – dat alles maakt de taak van met name schoolleiders en teamleiders een stuk complexer en zwaarder.

Monitoring en communicatie komen veelvuldig aan de orde in de dagboeken: nieuwsbrieven

(veelal met pareltjes en ander goed nieuws), vlogs, mails, bellen met medewerkers, overleg bijwonen. Een schoolleider schrijft: *“Ik sluit elke week bij de kernteams aan om op de hoogte te blijven over wat er speelt in de teams en klassen. Ook probeer ik contact te hebben met iedereen door persoonlijk te bellen. In de laatste periode ga ik met iedereen even wandelen om bij te praten en horen hoe zij deze periode ervaren en hoe zij volgend jaar zien.”* En met name rond Pasen wordt bijna overal iets aardigs geregeld voor de medewerkers, meestal een bloemetje, al dan niet bezorgd door eigen medewerkers.

Weinig aandacht lijkt er daarentegen te zijn voor de werkplek thuis. Eigenlijk kwamen we het alleen in mbo tegen. Zo schrijft een bestuurder: *“De medewerkers vragen echt om een manier om elkaar weer te ontmoeten en vragen ons om hen te helpen bij het inrichten van hun werkplaats thuis. Daarvoor gaan we een mobiel arboteam inzetten dat de mensen thuis kan bedienen. Want ik merk het zelf ook wel: je hebt gewoon een fatsoenlijk bureau en een goede werkplek nodig. Dit is niet iets dat zomaar voorbij is, we zitten er nog wel even aan vast. Dan is het natuurlijk ook gewoon onze morele verplichting en goed werkgeverschap om de medewerkers daarmee te helpen.”* En op een zusterinstellingen pakten ze het zelfs heel praktisch aan: *“Onze medewerkers kunnen aanvragen welke benodigdheden ze van kantoor thuis willen gebruiken. Onder andere de conciërges gaan die rondbrengen: bureaustoelen, laptops, schermen.”*

Derde fase van de eerste golf: mei-juli

De meivakantie blijkt voor iedereen een zeer gewenste onderbreking van de hectiek van de afgelopen weken te zijn. We lezen verzuchtingen als ‘Ik ben zwaar uitgeput’ en ‘Ik ben toe aan even ‘niets’’. Op 11 mei gaan de basisscholen met halve klassen weer open en op 2 juni volgt het vo. De druk om alles georganiseerd en RIVM-proof te krijgen is groot – ‘een race tegen de klok’. Een schoolleider organiseert een soort ‘spelen van

VO-raadge': alle secties online om tot een plan van aanpak te komen. Daarbij doet zich een spanning voor die we in meer verslagen lezen. Sommige docenten willen in onzekere tijden een 'waterdicht plan', zoals een schoolleider het noemt, terwijl anderen graag willen meepraten. Maar te veel ruimte voor ieders denkracht roept ook fricties op. Een bestuurder kiest wel voor overleg, maar dan via vier werkgroepen: logistiek, middelen, praktijkvakken en communicatie. Een andere schoolleider beperkt de ruimte door eerst met het managementteam een scenario te bedenken 'dat goed op en af te schalen is', om dat vervolgens tijdens wat ze 'een constructieve ontwikkeldag' noemt, door docenten op basis van wat die als kern van hun vak beschouwen te laten verwerken tot "goede opdrachten waardoor het advies aan het eind van het jaar helder kan worden".

Een goede mix van onderwijs-in-school en online onderwijs is nog niet zo eenvoudig te vinden. "We willen het afstandsonderwijs als basis behouden, want het functioneerde binnen de begrenzings goed. Fysieke lessen zouden kunnen leiden tot vergroting van de werkdruk of een verslechtering van de kwaliteit van het afstandsonderwijs", zo vat een schoolleider deze puzzel samen. Een andere schoolleider rapporteert dat 85% van de leerlingen het online onderwijs goed bevalt. Ze zeggen vooral ervan te genieten dat ze de volle aandacht kunnen geven aan het ongestoorde verhaal van de docent en hun eigen tijd kunnen indelen. Naast 'de energievretende groepsdynamiek' waar die schoolleider over spreekt, wordt een ander (bekend) nadeel van de klas zichtbaar. Een opleidingsdirecteur uit het mbo schrijft: "Studenten geven aan hard te moeten werken in deze online school. Het klaslokaal", zo concludeert ze, "lijkt zich goed te lenen voor consumeren en hangen".

Maar ook online wordt er 'gehangen'. Een schoolleider schrijft: "Ik verricht een vieraal digitale lesobservaties. Wat hierin opvalt is dat de leerlingen hun camera en microfoon uithouden. De docent trekt van

alles uit de kast om tot interactie te komen, maar het blijft vaak beperkt tot de chatbox. Wat een hell of a job voor de docent. De lol van lesgeven gaat er zo wel snel af." Tegelijkertijd constateren collega-schoolleiders dat docenten desondanks wel degelijk lijken te genieten. "Er zijn veel minder zieken dan voorheen en collega's komen melden hoe ze uitgerust raken door de nieuwe werkelijkheid", schrijft een schoolleider. Dat er minder ziekmeldingen zijn lezen we ook in andere verslagen, maar ook dat "sommige medewerkers eenzaam zijn thuis". Ook een aantal schoolleiders heeft het zwaar. Zo schrijft er een: "Nu ik minder mensen spreek, kan ik de drukte minder relativeren. Dat maakt het beroep (nog) eenzamer."

Kortom, de ervaringen met online onderwijs zijn, zoals ook wel te verwachten was, wisselend. Mede daardoor brengt de aanstaande heropening van de school in juni de nodige dilemma's en afwegingen met zich mee bij het ontwikkelen van 'een nieuwe ritmiek', zoals een schoolleider het formuleert. Dat niet alle scholen in de omgeving 'staan te popelen om open te gaan', zoals een schoolleider met ergernis opmerkt, compliceert de situatie. Ergernis is er ook over de opmerking van Rutte tijdens een persconferentie, dat het bij die heropening van de school dan niet moet gaan om een mentoruurkje of een toetsje. "Met deze badinerende opmerking veegt hij precies wat we van plan waren te doen van tafel", schrijft een schoolleider. "We hadden zo'n mooie onderwijskundige en pedagogische lijn bedacht, en nou konden we opnieuw beginnen."

Maar niet alleen de opmerking van Rutte zorgt voor druk. "Ik ervaar", zo schrijft een schoolleider, "voor het eerst druk; druk uit de media, van andere scholen, druk uit de medezeggenschapsraad, van ouders en ook van leerlingen die het thuis goed doen. Veel collega's willen het liefst zo dicht mogelijk bij de actuele situatie blijven."

Maar als dan de po- en vo-scholen opengaan, is er (toch) veel enthousiasme bij leerlingen, leraren

en schoolleiding. En onwennigheid – *“Ze blijven voor de deur staan terwijl ze gewoon naar binnen mogen.”* Een beetje zoals overall in de samenleving na het lossen van de coronatouwtjes.

De opdracht voor schoolleiders en bestuurders voor het laatste stukje schooljaar is geen geringe: onderwijs laten verzorgen in de klas en onderwijs online, zorgdragen voor een betrouwbare examen-uitslag nu het centraal examen er niet komt, de overgangsregeling laten aansluiten bij de nieuwe onderwijssituatie, zorgen voor zieke leerlingen en medewerkers, omgaan met angst van leraren om besmet te raken en scenario's ontwikkelen voor het nieuwe schooljaar. Voor het mbo houdt dit ook in: het vinden van voldoende stageplekken, wat door de coronacrisis erg problematisch is geworden. Dus op zoek gaan naar maatwerk mogelijkheden met instellingen en nieuwe vormen van samen onderwijs geven, zoals een opleidingsleider laat weten.

De 'normale' vermoeidheid aan het eind van een schooljaar wordt groter door het hybride onderwijs dat geboden moet worden. *“Leerlingen willen 'gewoon' naar school en ouders beginnen te mopperen over het geringe aantal dagdelen dat hun kinderen op school doorbrengen”*, schrijft een schoolleider. Dat de combinatie van fysiek en online onderwijs zwaar is voor docenten, lezen we in veel dagboeken. *“De lontjes worden korter, de gesprekken stroever”*, schrijft een schoolleider. *“De energie om mee te denken en te sparren is gering”*, schrijft een ander. Dat neemt niet weg dat op elke school scenario's voor het komende schooljaar worden ontwikkeld met 'dagdelenroosters', een overstap naar 'hybride onderwijs gericht op leerlingen die maatwerkarrangementen behoeven' of 'een inrichting die zo flexibel is dat alle maatregelen die eventueel gaan komen kunnen worden opgevangen'. Maar soms wordt de werkbelasting voor docenten als zo groot ervaren, dat de aandacht vooral uitgaat naar een goede afronding van het schooljaar. *“Dus starten we volgend jaar weer 'normaal'. En toch knaagt dat.”*

Voor de schoolleider die dicht bij primaire proces staat, wordt er al met al nogal wat gevraagd. De spanning, ontstaan door wat Quinn en Kor aanduiden als 'concurrerende waarden', is in alle hevigheid aanwezig: controle over de dagelijkse processen en flexibel kunnen opereren omdat weinig zeker is; zorgen dat er intern voldoende houvast ervaren wordt en oog hebben voor toekomstige ontwikkelingen. Beheersing en flexibiliteit; zowel interne als externe gerichtheid. Ga er maar aan staan. En toch lijken de meesten daar tamelijk gemakkelijk mee om te gaan, of in elk geval te snappen dat het allemaal nodig is. We lezen namelijk weinig over spanning tussen de verschillende rollen. Als er sprake is van vermoeidheid omdat 'improviseren het nieuwe normaal' geworden is, is er ook 'trots op wat we hebben neergezet'.

Van een schoolleider kregen we met de dagboeken ook de feedback van een aantal leerlingen over hoe zij terugkijken op de afgelopen periode. *“Ik vond de coronatijd een fijne tijd”*, schrijft er een. *“Ik heb veel nieuwe dingen geleerd en heb geen stress ervaren.”* *“Zorg voor goede feedback en bel elke leerling een keer per week”*, adviseert een ander. En lichtheid klinkt door in een derde reactie: *“De corona was natuurlijk wel iets minder leuk, maar verder was het een hartstikke leuk schooljaar!”*

En zo gaan onze 'dagboekeniers' de vakantie in: moe en trots. *“We schakelen alles even af en uit.”* Ongetwijfeld in de hoop dat het volgend schooljaar minder hectisch zal zijn. Maar zoals we inmiddels weten is die hoop beschaamd. Wat de tweede (en misschien derde of vierde) golf voor leiderschap hebben betekend, daar hopen we in de volgende jaargang van *DNM* op terug te komen.

Deel 2: Reflecties

Bestuurders en schoolleiders over leiderschap

Eerder in dit artikel schreven we dat de coronacrisis een stresstest is voor bestuurders en schoolleiders. Een bestuurder zegt dat in een terugblik zo: ***“Je ziet nu dat de crisis het nieuwe normaal wordt, dat het wat doet met de mensen. (...) Je ziet nu de goede schoolleiders en minder goede eruit springen. De goede hebben het met alle beperkingen redelijk op orde en blijven de mensen binden, motiveren en in hun kracht zetten. De minder goede schoolleiders hebben geen controle. Je ziet kwaliteitsproblemen die er eigenlijk al waren nu naar boven komen. En nu is het lastig om in tijden van crisis daar rustig op te kunnen investeren.”***

En dat laatste is dan eigenlijk een understatement. Zoals veel dagboeken laten zien, was er weinig tijd om geregeld achterover te leunen en terug te kijken, laat staan om een schoolleider die het moeilijk had te coachen. Ongetwijfeld hebben veel bestuurders en schoolleiders zich vaak afgevraagd of ze het wel goed deden, maar de dagboeken vertonen daar maar weinig weerslag van. De zoekterm ‘leiderschap’ leverde in elk geval weinig hits.

Wel suggereren de dagboeken dat veel schoolleiders en bestuurders hun rol in eerste instantie vooral zagen als coördineren en beheersen (monitoren, organiseren/logistiek, kaders stellen, communiceren). Voor sommigen verschuift dat naarmate de tijd vordert. “Een periode van lockdown”, schrijft een bestuurder in haar slotbeschouwing, “daagt je als bestuurder uit om ad-hocbesluiten te nemen, een koers uit te zetten op basis van de geringe kennis die je hebt. Maar ook ‘geruststellen’ en goed communiceren naar alle betrokkenen is cruciaal. In het onderwijs kan er in normale tijden gemakkelijk veel tijd opgaan aan alledaags ‘gedoe’ en er zijn ook altijd weer collega’s die graag klagen. Ik heb dat persoonlijk als verrijkend ervaren.”

Het coördineren en beheersen vergt overigens wel de nodige flexibiliteit en het vermogen om te gaan met onzekerheid, want, schrijft een schoolleider, “de regels veranderen nogal eens en die veranderlijkheid geeft onrust bij ouders, medewerkers”.

Een enkel detail wijst er echter op dat de schrijvers waarschijnlijk wel veel weglaten. Zo merkt een schoolleider ergens op: *“Ik heb soms last van de starre beelden van het docententeam – ‘er moet nog veel getoetst worden’”,* maar ze laat het jammer genoeg bij die verzuchting. En een bestuurder vermeldt op een gegeven moment dat er een zoomsessie georganiseerd is met Louis Steeman over ‘werken in de onderstroom’ omdat die onderstroom – oftewel zoals Steeman dat omschrijft: ‘de ongreepbare rivier van oud zeer en oude denk- en gedragspatronen in je organisatie’ – in een team van zijn school een niet te onderschatten rol speelt. Maar hij schrijft niet wat er met de uitkomsten van die zoomsessie gedaan is. En een andere bestuurder vermeldt wel dat het met de medezeggenschapsraad soms een partijtje modderworstelen is, maar de fitnesses blijven achterwege.

Een aantal schoolleiders en bestuurders reflecteert expliciet op hun leiderschap. Een bestuurder schrijft bijvoorbeeld: *“Ik heb me de afgelopen tijd veel meer dan normaal als echte leider moeten opstellen. Dan merk ik toch wel dat ik altijd die natuurlijke schroom heb om zo erg op te voorgrond te treden met filmpjes en communicatie. Ik ben niet op mijn mondje gevallen en ik ben ook echt wel extravert aangelegd. Maar ik ben niet iemand die zegt: kijk daar ben ik, jullie grote leider. Onze marketing- en communicatieafdeling heeft echter heel bewust besloten dat ik me in de communicatie echt moest positioneren als de leider van de organisatie. En dan pak ik die rol ook wel. Soms*

dacht ik: daar komt mijn kop alweer voorbij. Maar ik heb ook geleerd dat het nodig is. Het is zinvol!" Maar met name een paar bestuurders van grote organisaties, die in het begin de kaders moesten stellen, vragen zich naderhand af of ze dat wel goed hebben aangepakt. Een van hen merkt op: *"Misschien ben ik in het begin wel te strak in de leer geweest, te bezorgd, restrictiever dan nodig."* Maar vaak sloot die directieve stijl nu eenmaal aan op wat men vroeg. "Ik ben", schrijft een schoolleider, *"verbaasd over de wijze waarop de top-down gegeven richtlijnen zonder morren worden opgevolgd; er wordt zelfs om gevraagd."* En een bestuurder blikt op zijn beurt wat uitgebreider terug: *"Ik merkte al snel dat de organisatie zeker in die eerste weken behoefte had aan een meer directieve leiderschapsstijl. De mensen vroegen niet zozeer om mee te denken, maar om duidelijkheid."* Na een sessie over leiderschap in coronatijd preciseerde hij dat wat nader: *"Uit de sessie bleek dat er grofweg twee lijnen waren te onderscheiden. Aan de ene kant de Rutttestijl: duidelijke regels, precies laten zien hoe we het gaan doen. Aan de andere kant heb je de premier van Nieuw-Zeeland: zij is veel meer bezielend en beschouwend. Ik ben voor de eerste aanpak gegaan, omdat ik dacht dat dat was wat men van mij vroeg. Ik had het gevoel dat ik een duidelijke leider moest zijn, een echt boegbeeld. Die andere rol had ik ook kunnen spelen, maar rust, reinheid en regelmaat leek mij op dat moment het allerbelangrijkste."*

Maar dat directieve moet zich wel beperken tot het echte regelwerk. *"Mijn valkuil"*, schrijft een schoolleider, *"is dat ik te veel concepten ga maken waar zij alleen nog maar op kunnen reageren. We spreken met elkaar af dat dat geen voorkeur heeft en dat dat betekent dat we (nog meer) ruimte in de week moeten maken om samen te ontwikkelen. Regelzaken meer via de mail en overlegtijd gericht op ontwikkelen en goede taakverdeling. Ook het managementteam maakt een groei door; er komen minder potten en pannen ter tafel, er wordt een groter beroep gedaan op ons onderwijs-*

kundig leiderschap. Fijn om met elkaar vanuit wat we waarom willen te bedenken hoe we dat gaan doen en samen te pendelen tussen waarom, wat en hoe, niet op onze eigen stokpaardjes te zitten maar met elkaar naar onze school, onze waarden te kijken en van daaruit te werken."

Een enkele schoolleider en bestuurder denkt na over de zichtbaarheid van leidinggevend. *"In een crisis"*, aldus een schoolleider, *"kan er leiderschap getoond worden. (...) Het bestaande is 'los' getrild en collega's houden zich vast aan die schoolleider die op dat moment 'er staat'. In die teams hoor je weinig meer over de structuur. De schoolleider die onvoldoende zichtbaar is, krijgt weinig voor elkaar, verstart en wordt emotioneel."* En een enkele bestuurder dacht na over zijn eigen zichtbaarheid: *"Ik vind het lastig om zichtbaar te blijven, als je weinig contact hebt met je organisatie. Daarom heb ik filmpjes opgenomen, zodat je toch als boegbeeld van de organisatie zichtbaar blijft. Ik stuur mails rond met updates, maar ook cadeautjes. En ik merk dat de mensen het erg waarderen. Maar daar moet je natuurlijk ook niet te lang mee doorgaan. Anders denkt straks iedereen: komt-ie weer aan met zijn filmpjes en cadeaus. Ik combineer het daarom zoveel mogelijk met rondlopen op onze locaties om met mensen te praten en te kunnen voelen wat er speelt."*

Zwak punt: anticiperen

Een van de auteurs in deze *DNM Focus* noemde de coronacrisis een tsunami en dat is wel een passend beeld: veel tijd om na te denken heb je immers niet als je het vege lijf moet redden. Afgaande op de dagboeken realiseren met name bestuurders, die immers meer dan andere medewerkers geregeld afstand moeten nemen, zich achteraf dat dat beter had gekund. Zo schrijft een bestuurder: *"Ik merk nu dat we heel weinig beschouwend hebben gekeken naar wat deze crisis nu precies doet met onze organisatie. Ik heb er spijt van dat we vooral aan de korte termijn gedacht hebben. Zorgen dat het onderwijs zo goed*

mogelijk was en dat we het contact met studenten konden behouden. Logisch, want die zaken moesten doorgaan. Maar achteraf denk ik dat ik beter een denktank had kunnen inrichten die iedere week bij elkaar zou komen en keek naar wat er allemaal gebeurd is. Wat is het effect op het leren van de studenten? Hoe gaat het met onze medewerkers en studenten? Wat doet de crisis met hun welzijn? Wat zijn de langetermijneffecten op HR-gebied? Dat hebben we nu niet goed genoeg gemeten, waardoor we er weinig zicht op hebben.”

Een collega-bestuurder trekt het verder door:

“Dagelijkse problemen oplossen kunnen we goed, maar het echt anticiperen op wat mogelijk komt, doen we slecht. Een beetje de parallel met de testcapaciteit: eigenlijk konden we het allemaal aan zien komen, maar we anticipeerden niet. En het management stelt niet de goede vragen met elkaar of is met de verkeerde dingen bezig. We maken niet genoeg gebruik van elkaars expertise en we denken niet in scenario's. We gingen ervan uit dat het na de zomer wel weer beter zou gaan, terwijl we het allemaal hebben over de tweede golf. Uitwerken van diverse scenario's zou hierbij kunnen helpen. Dit is wat ik bij ons zie, misschien is het op andere vlakken wel heel anders.” In een terugblik eind september is zij sceptisch over de nabije toekomst: *“Nu zie ik dat we weer hetzelfde patroon invliegen: we gaan de problemen oplossen*

van nu. Dat moet gebeuren, maar separaat zien we ook miljoenen de kant van onderwijs op gaan om te zorgen dat we mensen kunnen omscholen, studenten blijven langer en hebben meer ondersteuning nodig, enzovoort. Dit benoemen we allemaal met elkaar, maar we komen er niet toe om te anticiperen door bijvoorbeeld voor te sorteren door nu al extra mensen aan te nemen. De vraag is hoe we dit kunnen doorbreken.” Of zij het bij het rechte eind had, zullen we bezien in 2021, als we beland zijn in een nieuw normaal. ■

Met dank aan: Gaby Allard (mbo), Renske Bootz (po), Kim Bouwmeester (po), Ilse van Eekelen (vo), Renata Joustra (mbo), Irene Kramer (vo), Melle Kramer (po/vo), Bert Nelissen (po), Jeanette Oostijen (mbo), Mare Riemersma-Diephuis (mbo), Tanja de Ruijter (vo), Ellen Sinnige (mbo), Ingrid Tjio (vo), Peter de Visser (vo), Karena Water (vo), Hans Wildeboer (vo), Judit Weekenborg (vo) en Piet de Witte (vo).

Referentie

- Kor, R. (2011). *Managen = Gewoon Doen: Praktische ideeën voor de chef, manager, akela*. Amsterdam: Boom.