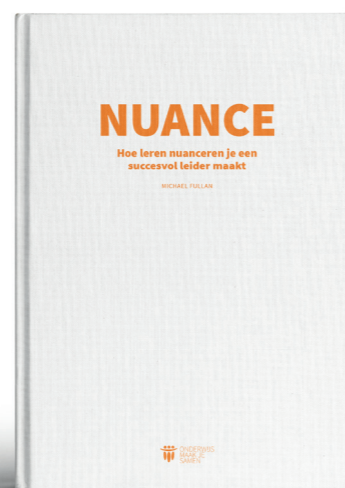


# GERAAKT WORDEN VANUIT BEZIELING

TEKST MARION VAN WEEREN BRAAKSMA

In zijn nieuwe boek *Nuance* introduceert Michael Fullan een nieuwe loot aan de leiderschapsstam: genuanceerd leiderschap. Wat bedoelt hij daarmee? En wat betekent dat in de context van het Nederlandse onderwijs?



Nuance [s.omjs.nl/nuance](https://s.omjs.nl/nuance)



Michael Fullan

*“Genuanceerde leiders zoeken naar hefboomen om tot verandering te komen.”*

Michael Fullan gaat met zijn 79 jaar richting het slotakkoord van zijn werkzame leven. Op de achterflap van zijn nieuwe boek staat de observatie dat hij haast krijgt. Het is aan de lezer om te interpreteren waarmee dan precies. Maar koppel je zijn levensfase aan het gedachtegoed dat hij ontwikkelde, dan rijst het beeld op van een man die de essentie beschrijft van de betekenis van onderwijs voor onze toekomst.

## ZOEKEN NAAR DE ESSENTIE

Jan Heijmans, bestuursvoorzitter van Signum Onderwijs, schreef de epiloog van *Nuance*. Hij duidt daarin Fullans gedachtegoed voor de Nederlandse context. Voor Fullan ligt anno nu de essentie van leiderschap in het doorgronden van nuances.

Gevraagd naar wat Jan Heijmans verstaat onder genuanceerd leiderschap, antwoordt hij met een citaat van Cruijff: “Je gaat het pas zien, als je het doorhebt.” Om eraan toe te voegen: “Genuanceerd leiderschap is hogere-orde-denken en komen tot nieuwe inzichten. Voor mij gaat dat over geïnspireerd raken door iets wat je aandacht nog niet had, dat proberen te doorgronden en er iets van jezelf aan toe te voegen of er iets nieuws van te maken. Het gaat over geraakt worden vanuit bezieling, over collectieve ambitie, over staan voor wat je doet

en bouwen aan een cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid. Daar hoort ook bij dat je verantwoording aflegt over waarom je de dingen doet zoals je ze doet. Waar ben je trots op en wat wordt je volgende stap?”

Frank Simons is adviseur bij OMJS en maakte al lezend voor zichzelf een ingrediëntenkaart van genuanceerd leiderschap. Daar rolt het volgende recept uit: “Genuanceerde leiders zijn toekomstbewust en werken vanuit collectieve ambitie. Ze kunnen de afstand tussen het ideale plaatje en de realiteit voelbaar maken. Zo laten ze de gedeelde urgentie ontstaan om te veranderen. Ze zijn optimistisch, spreken hun vertrouwen uit en bieden alle medewerkers een wenkend perspectief. Bovendien durven ze zelf fouten te maken en aan de werkvloer erkennen ze dat fouten maken onderdeel is van verdiepend leren. Genuanceerde leiders beschikken over een hoge mate van hogere-orde-denken en zoeken naar hefboomen om tot verandering te komen. Ze moeten focus kunnen aanbrengen, omdat je niet alles tegelijk kunt aanpakken. Tegelijkertijd geven ze ruimte voor improvisatie en experiment.” Verwijzend naar de epiloog van Jan Heijmans zegt hij: “Genuanceerde leiders werken opdracht- en contextbewust: wat is het goede voor kinderen en wat is in het hier en nu nodig om het goede te doen voor dit kind?”

## AUTHENTIEK ZIJN

Leiderschapsliteratuur is er in overvloed. Je zou deze literatuur kunnen zien als een poging gripbaar te maken wat ongripbaar is. ‘Nuance’ – en daarmee genuanceerd leiderschap – is een nieuwe loot aan de stam. Wat voegt ze toe? Jan Heijmans: “In het onderwijs ben je eigenlijk een handelaar in hoop. Een optimistisch mens met idealen voor kinderen en voor de wereld. Genuanceerd leiderschap voegt dat menselijke aspect toe. Je bent geen uitvoerder van wat anderen voor je bedacht hebben, maar een authentiek persoon, die vanuit een moreel perspectief kijkt wat kinderen nodig hebben. Simpel gezegd: je brengt jezelf mee bij het beantwoorden van de vraag ‘wat is goed en wat is het goede.’”

Zoals de levensfase van Michael Fullan een rol speelt bij het schrijven over genuanceerd leiderschap, zo speelt deze ook een rol bij het invullen van genuanceerd leiderschap. Jan Heijmans: “In iedere levensfase kijk je anders naar de wereld. Nu ik zelf kleinkinderen heb, ga ik andere dingen belangrijk vinden. De vraag ‘wat wil ik kinderen in essentie meegeven’ gaat voor mij nu minder over kennis of techniek. Het gaat voor mij nu meer over jezelf laten zien als authentiek persoon, over wie kinderen later kunnen zeggen dat ze mede door jou gevormd zijn. Vooral jonge kinderen zoeken steun bij volwassenen in hun omgeving

die voor hen ‘pedagogische oplaadpunten’ zijn (een rake term van Marcel van Herpen). Menswording gaat over de ontmoeting met authentieke persoonlijkheden die kinderen zelfvertrouwen geven. Voor het ontwikkelen van zelfsturing is het nodig dat kinderen feedback krijgen op hun gedrag. Maar het ultieme doel van onderwijs is dat kinderen – door de manier waarop ze begeleid worden – zelfbewuste keuzes leren maken in hun leven.”

“Van een leraar vraagt genuanceerd leiderschap het vermogen om datgene wat je kinderen wilt meegeven, te spiegelen aan de vraag ‘wat hebben deze kinderen van mij nodig?’ Of: ‘wat kunnen deze kinderen bij mij halen?’ Dat is je morele kompas en biedt je bijvoorbeeld de kans om een ander gesprek met ouders te voeren. Namelijk: een dialoog over welke insteek nu nodig is om een kind te laten groeien in plaats van eenrichtingverkeer over rekenresultaten.”

## WERKEN VANUIT DE BEDOELING

Genuanceerd leiderschap is werken vanuit de bedoeling. Dat zette Frank Simons aan het denken. “Werken vanuit de bedoeling is iets anders dan doelgericht werken. Ik zag een parallel met het boek *Verdraaide organisaties* van Wouter Hart over het gegeven dat professionals een steeds grotere

afstand ervaren tussen hun dagelijkse praktijk en waarom ze ooit kozen voor hun vak. Het systeem is vaak leidend geworden; het is werken van buiten naar binnen. Werken vanuit de bedoeling gaat van binnen naar buiten. Iets dergelijks is aan de hand met het verschil tussen doelgericht werken en werken vanuit de bedoeling. Een doel is een stip aan de horizon, waar je SMART naartoe werkt; het is een trechterend proces. Werken vanuit de bedoeling is werken vanuit een punt in het nu naar een wenkend perspectief.”

In zijn epiloog verwoordt Jan Heijmans het als volgt: “Genuanceerde leiders werken op twee manieren vanuit ‘de bedoeling’: ze willen verschil maken in het leven van een kind en ze willen werken aan iets wat groter is dan henzelf.” Werken vanuit de bedoeling is een manier om de paradoxen in de samenleving en in het onderwijs onder ogen te zien, zonder ze te reduceren tot dilemma’s. De complexe werkelijkheid terugbrengen tot een keuze uit zwart en wit doet alle grijstinten daartussen tenslotte geen recht. “Neem nou gelijke kansen”, vervolgt Jan Heijmans. “Betekent dat ‘zorgen dat het geld eerlijk verdeeld wordt’ of juist ‘meer geld geven aan wie meer nodig heeft’? Dat is een dilemma, een voorbeeld van polariserend denken. Om daaruit te komen heb je nuance en context nodig. Die ontstaan bij minstens drie perspectieven. De vraag is telkens welke perspectieven dienstbaar kunnen zijn aan de ontwikkeling van kinderen.” In zijn epiloog constateert hij: “Genuanceerd leiderschap tonen is dus geen kwestie van het kiezen in dilemma’s. Niet gaan voor een óf-óf-keuze, maar een voortdurend afwegingsproces in de paradoxale werkelijkheid. Genuanceerd leiderschap betekent dat je werkt aan én-én-oplossingen, waarbij je een gezond evenwicht zoekt tussen verschillende belangen en je laat leiden door morele opvattingen over het ‘goede’.”

### NIEUWE COMBINATIES

Genuanceerd leiderschap kan het onderwijs nieuwe wegen laten inslaan. Afstappen van denken in dilemma’s en je openstellen voor meerdere perspectieven opent de weg naar nieuwe combinaties en dus naar nieuwe mogelijkheden. Jan Heijmans: “Ons handelen richting kinderen kan nog specifieker worden. Onze aanpak en onze schooldagen kunnen er anders uit gaan zien, bijvoorbeeld doordat een deel van de ontwikkeling van kinderen door andere partijen gedaan wordt. De invulling van de verschillende rollen bij de ontwikkeling van het kind wordt anders, omdat er interprofessionele samenwerking is en omdat de school verandert van een werkplek in een

werkplaats voor de ontwikkeling van kinderen en leraren.”

Ook Frank Simons kijkt uit naar minder standaardisatie en meer variatie in het onderwijs. “Ik hoop dat het boek mensen aanzet tot minder het systeem en meer de bedoeling als houvast nemen voor wat ze doen. Het systeem is bedacht om de mythe van maakbaarheid te creëren, terwijl het op schoolniveau de bedoeling is om voor kinderen het goede, ook goed te doen. Laten we gaan van minder zeker willen weten naar meer de kans vergroten. Niet meer zo compleet mogelijk willen zijn, maar keuzes maken. Iedere schooldag zou in het teken kunnen staan van een nationale themadag, uitgeroepen door partijen die via scholen kinderen willen bereiken. De hamvraag is juist: waartoe zijn wij op aard?”

Voor het vinden van de nuance, zo besluit Jan Heijmans zijn epiloog, zijn twee dimensies essentieel:

1. opdrachtbewustzijn: wat is *goed* of *het goede* voor kinderen;
2. contextbewustzijn: wat is in het *hier en nu* nodig om dat goede te doen *voor dit kind*?

Deze dimensies zijn toepasbaar in de eigen binnenwereld en in de gezamenlijke buitenwereld, groot en klein. Van bestuursniveau tot de maatschappij-in-het-klein op school en in de klas. Van bestuurder tot schoolleider en leraar. Genuanceerd leiderschap omarmen is recht doen aan veelzijdigheid, dieper kijken dan de oppervlakte en openstaan voor nieuwe mogelijkheden. Genuanceerd leiderschap houdt een belofte in: kinderen ermee laten kennismaken – niet als apart vak, maar verweven met het leven – is recht doen aan de toekomst. ■

*“In het onderwijs ben je een optimistisch mens met idealen voor kinderen en voor de wereld.”*



**JAN HEIJMANS**

Bestuursvoorzitter Signum Onderwijs.

*“Je gaat het pas zien als je het doorhebt.”*

– Johan Cruijff



**FRANK SIMONS**

Onderwijsadviseur en kerndocent schoolleidersopleiding bij Onderwijs Maak Je Samen.

*“Onderwijs is het krachtigste wapen dat je kan gebruiken om de wereld te veranderen.” – Nelson Mandela*