

Inspirerend schoolleiderschap

Lenette Schuijt

Verschenen in: Toolkit Onderwijsmanagement katern 9 2002

Inleiding

De afgelopen jaren heeft het onderwijs te maken gekregen met tal van veranderingen, zoals schaalvergroting en fusie, invoering van het Studiehuis, invoering van de normjaartaak en veranderingen in de leerlingpopulatie.

In sommige scholen hebben die veranderingen geleid tot demotivatie, in andere scholen is juist een opleving te zien van gemeenschappelijke waarden, zin in het werk en vitaliteit. Het is mijn stellige overtuiging dat dit verschil in inspiratie iets te maken heeft met het leiderschap in de school. Is de schoolleider in staat om de mensen te bewegen, docenten aan te spreken op hun idealen en om energie te genereren in de organisatie? In sommige onderwijsorganisaties zijn de leiders zelf geïnspireerd en hebben zin in hun werk. In hun organisatie is van alles in beweging en zijn mensen betrokken. In andere scholen zijn de directeuren meer bezig met beheersmatige en operationele zaken als huisvesting en de formatie. In hun organisatie ligt een sterke nadruk op doen, op nut en functionaliteit, op resultaten behalen.

Een schoolleider moet natuurlijk aan een aantal competenties voldoen en professionele managementkwaliteiten in huis hebben. Maar of een leider met de schoolorganisatie kan uitstijgen boven 'de tent draaiend houden' heeft veel te maken met inspiratie. Hoe inspirerend is de leider zelf, en in hoeverre is hij of zij in staat de docenten te inspireren?

Dit artikel gaat over de aard van inspirerend leiderschap in een schoolorganisatie. Hoe breng je mensen eigenlijk van binnenuit in beweging? Waaraan herken je inspirerende schoolleiders? Wat voor mensen zijn dat en wat doen zij? Waarin onderscheiden zij zich van charismatische leiders? Worden ze zo geboren ('Sommigen hebben dat gewoon') of hebben ze een ontwikkeling doorgemaakt tot wat ze nu zijn? Is het iets dat je kunt leren? En is het de moeite waard om te streven naar inspirerend schoolleiderschap?

Motivatie- theorieën

Vanuit de psychologie zijn de afgelopen decennia diverse theorieën ontwikkeld over menselijke motivatie. Deze theorieën hebben leidinggevendenden geholpen om het gedrag van hun medewerkers beter te begrijpen en te beïnvloeden.

Zo hebben een van de eerste onderzoeken, de Hawthorne experimenten in de dertiger en veertiger jaren van de vorige eeuw, aangetoond dat niet alleen de fysieke werkomstandigheden van invloed zijn op het welbevinden van de medewerker maar ook de interpersoonlijke relaties op het werk en de mate waarin de medewerker wordt betrokken bij beslissingen. Managers gingen door dergelijke onderzoeken begrijpen hoe de psyche van de mens werkt en wat de leidinggevende moet doen om de medewerker optimaal te laten presteren.¹

¹Deze experimenten zijn beschreven in Elton Mayo "The social problems of an industrial civilization: work, its rewards and discontents." Boston, Harvard University, 1945

Mensen motiveren is inmiddels een belangrijk onderdeel van de bagage van elke schoolleider geworden: kan hij of zij anderen in beweging brengen, zorgt hij of zij ervoor dat de mensen zin hebben om aan de slag te gaan, bijvoorbeeld na een vakantie?

Motivatietheorieën onderzochten onder andere welke factoren ertoe bijdragen dat mensen in beweging worden gebracht. De meest bekende factor om mensen in beweging te brengen is de materiele beloning. Als ze goed beloond zullen ze meer gemotiveerd aan het werk zijn. Zo wordt in het onderwijs de oorzaak van gedemotiveerde docenten vaak (ten dele) teruggevoerd op de lage salarissen van onderwijzend personeel.

In dit verband wordt wel het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie gebruikt. Intrinsieke motivatie komt van binnenuit ("ik ben gemotiveerd omdat ik lesgeven leuk vind"), extrinsieke motivatie komt van buiten, bijvoorbeeld geld of waardering van anderen. ("Ik ben gemotiveerd in mijn werk omdat het goed verdient") Over het effect van deze factor zijn de onderzoekers het niet eens. Sommigen beweren dat extrinsieke beloning de motivatie van binnenuit versterkt, anderen beweren juist dat een nadruk op extrinsieke beloning de intrinsieke motivatie doet afnemen. Dit komt omdat de persoon zich meer afhankelijk gaat voelen van de omgeving. ("Als ze ons maar meer zouden betalen dan...") In de praktijk blijkt dat sommige mensen gevoeliger zijn voor materiele beloning als prikkel (en dan ook meestal werk zoeken in sectoren die bijzonder goede arbeidsvoorwaarden bieden. Bovendien blijkt dat het effect van geldelijke beloning als prikkel slechts van korte duur is en steeds herhaald zou moeten worden om de motivatie op peil te houden.

Volgens Maslow is materiele zekerheid slechts een van de motivatoren van mensen. Hij ontwikkelde de gedachte dat er een volgorde is in de behoeften die mensen trachten te bevredigen, de zogenaamde behoeftenpyramide. Het heeft bijvoorbeeld weinig zin voor een school om mogelijkheden te bieden voor de professionele ontwikkeling van haar docenten als aan de meer basale behoeften van een behoorlijk salaris en een veilige omgeving niet tegemoet wordt gekomen.²

McGregor heeft aangetoond dat de houding van de leidinggevende ten opzichte van de medewerkers een cruciale factor is in het motiveren van mensen. Ziet de schoolleider de docenten als welwillende mensen die af een duwtje in de rug moeten krijgen of als klaplopers die liever lui dan moe zijn en daarom streng aangepakt moeten worden? Een ondersteunende en aanmoedigende houding blijkt meer te motiveren dan corrigeren en straffen.³

Hackman en Oldham hebben een aantal taak-kenmerken beschreven die ertoe leiden dat de medewerker optimaal kan presteren. Zo is de mate waarin iemand zeggenschap heeft over de invulling van de eigen taak, een factor die bijdraagt aan de motivatie en daarmee de output.⁴ In het onderwijs zien we inderdaad een afname van motivatie bij docenten die recente onderwijsinnovaties ervaren als een inperking van hun individuele autonomie.

Andere factoren die van invloed blijken te zijn op de motivatie van medewerkers: de

² A. Maslow "Motivation and Personality" New York, Harper & Row, 1954

³ D. McGregor "The human side of enterprise" New York, McGraw-Hill, 1960

⁴ Zie R. Vinke "Motiveren van medewerkers" Samsom, 1999

mate van ondersteuning door de leidinggevende, de aard van de taak, de hoeveelheid constructieve feedback en de regelmaat waarmee die wordt gegeven, duidelijkheid en toepasbaarheid van de doelen, de aanwezigheid van faciliteiten, de cultuur van de organisatie en de omstandigheden waaronder de taak moet worden uitgevoerd.

Motivatie als beïnvloedings-instrument

Wanneer je de theorieën ten aanzien van de menselijke motivatie overziet valt het op dat ze gaandeweg zijn veranderd van aard. Was het bij Maslow en McGregor nog een poging om te begrijpen hoe de leidinggevende het beste zijn mensen gemotiveerd aan het werk kan houden, meer recente theorieën spreken van een techniek om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden in een gewenste richting. Yukl is daar bijvoorbeeld heel expliciet in. Hij ziet motivatie als een beïnvloedingstactiek die erop gericht is om het zelfvertrouwen van de medewerker te vergroten, waardoor zij effectiever zijn in het behalen van resultaten.⁵

Zo gezien wordt motivatie een instrument in handen van het management om gedrag van medewerkers te sturen. Niet een manier om mensen gemotiveerd, met plezier aan het werk te laten zijn, maar een manier om prestaties te optimaliseren. Ook schoolleiders gebruiken dit instrument regelmatig om het gedrag van docenten te sturen en om het zelfvertrouwen of zelfbeeld van (jongere) docenten positief te beïnvloeden.

Het is een techniek die erop gericht is een bepaald effect te bereiken, zoals het creëren van een meer coöperatieve houding bij leden van een vakgroep of een meer begeleidende stijl ten aanzien van de leerlingen. Aanstaaende schoolleiders die willen leren hoe ze hun mensen kunnen motiveren zijn eigenlijk meestal op zoek naar technieken om de anderen zover te brengen dat e in beweging komen voor datgene wat zij zelf voor ogen hebben (of wat het beleidsplan voorschrijft). Ze willen bijvoorbeeld leren hun mensen "te motiveren tot meer initiatieven".

Op zichzelf is er niets mis met technieken om het gedrag van anderen te willen sturen in een gewenste richting. Voor sommigen is dat zelfs de essentie van leidinggeven.⁶ Maar volgens mij moeten we een onderscheid maken tussen technieken om anderen in een gewenste richting te sturen en manieren om ervoor te zorgen dat medewerkers gemotiveerd zijn en blijven in het werk. Dat laatste gaat niet over beïnvloedingstactieken maar over het creëren van een klimaat waarin iedereen plezier heeft in het werk, zin beleeft aan het werk en graag met elkaar samenwerkt aan het geven van goed onderwijs.

Hieronder geef ik aan wat volgens mij de tekortkomingen zijn van het begrip motiveren voor het creëren van een dergelijk klimaat.

Een eerste bezwaar tegen, of eigenlijk een beperking van, het gebruik van motivatie als beïnvloedingsinstrument, is dat motivatie uitsluitend tot de redelijkheid spreekt. Volgens het woordenboek betekent 'motiveren': met redenen omkleden, iets

⁵. G.A, Yukl " Leadership in organizations" Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1994

⁶ Bijvoorbeeld voor Prof, D. Keuning " Grondslagen van het management" Educatieve Partners Nederland 1999

onderbouwen, overtuigen door middel van argumenten. Het woord is afkomstig van het Latijnse 'motivere' wat betekent: in beweging brengen. Een docent motiveren om met een andere lesmethode te gaan werken betekent dat de schoolleider uitlegt waarom het wenselijk, redelijk of logisch is om van methode te veranderen.

Aan motiveren als techniek ligt een vooronderstelling ten grondslag, dat als de schoolleider uitlegt wat de situatie is, welke redenering er gevolgd is en als hij argumenten geeft die voldoende hout snijden, dat de docent dan in beweging zal komen om (in dit geval) de andere methode te gaan gebruiken.

Zoals vele leidinggevendenden in het onderwijs (en ook daarbuiten) hebben ervaren, gaat deze redenering niet altijd op. Het overtuigen door middel van argumenten kan effectief zijn, maar ook in het geheel geen effect sorteren. Bovendien kan het ertoe leiden dat mensen slechts op een oppervlakkige manier in beweging komen. Hun hart en ziel is er niet bij betrokken. Ze doen wat hen gevraagd is niet uit volle overtuiging, maar omdat ze u, als schoolleider, wel mogen, of omdat ze geen dwarsligger willen zijn. Hoewel die loyaliteit prettig is, en een oppervlakkig commitment voor sommige onderwerpen voldoende is, zijn de meeste schoolleiders niet uit op gehoorzame volgers, maar op docenten die *van binnenuit* gemotiveerd zijn.

Afdelingsdirecteur Jan Willem Langeveld van een klein ROC omschrijft zichzelf als "iemand die sterk op de motivatie zit". Daaronder verstaat hij dat hij veel met zijn mensen praat, dat hij veel tijd besteedt aan het uitleggen en toelichten van nieuwe onderwerpen. Op de vraag of hij vindt dat zijn mensen gemotiveerd zijn, vindt hij dat er wel veel weerstand is. "Mensen nemen niet zomaar aan wat ik zeg. Ze spreken me niet tegen, maar in de praktijk blijkt gewoon dat ze toch hun eigen ding doen. Ik kom er niet zo goed doorheen." In de coachingsgesprekken die we voeren komt hij erachter dat hij met zijn stortvloed aan woorden vaak over anderen heen walst. Zijn docenten ervaren niet dat hij met hen praat, maar tegen hen. Hij leert om echt met ze in gesprek te zijn en op te merken wanneer ze afhaken. Daardoor krijgt hij meer oog voor wat de docenten vinden en wat ze nodig hebben om mee te kunnen te gaan in de plannen. Na verloop van tijd wordt het contact met de docenten opener: de dingen kunnen gezegd worden zoals ze zijn. De docenten voelen zich daardoor meer betrokken en de afdelingsdirecteur verspilt veel minder energie aan het overtuigen van zijn mensen.

Een ander bezwaar heeft te maken met de persoon van de leidinggevende. Door de nadruk op de inhoud van de argumenten ("waarom het nodig is om te veranderen") komt de relatie tussen docent en schoolleider op de achtergrond.

Eigenlijk is de veronderstelling dat het niet uitmaakt of de leider zelf gemotiveerd is. De focus ligt bij de inhoud en de verbale vaardigheid om de ander van de redelijkheid ervan te overtuigen.

De relatie tussen de schoolleider en de docent speelt echter wel degelijk mee in het beïnvloeden van het gedrag van de laatste. Bij sommige docenten lijkt het niet te maken wat u zegt, omdat u van de schoolleiding bent, vertrouwen ze het gewoon niet, punt uit. Andere docenten zijn misschien bang voor u en voelen zich geremd om te zeggen wat zij echt denken. Ook uw houding ten aanzien van de docent maakt uit.

Sprenger (1994) heeft erop gewezen dat de leidinggevende zelfs vaak de grootste demotivator is voor medewerkers. Een slechte relatie met de leidinggevende is een van de belangrijkste redenen waarom mensen zoeken naar een andere werkplek. De belangrijkste klachten: Ze voelen zich niet serieus genomen door hun leidinggevende, ze vinden dat hun talenten niet voldoende worden benut, ze vinden dat de leidinggevende een slecht voorbeeld geeft of alleen uit is op eigenbelang, dat de leider geen tijd voor hen heeft, voortdurend in vergadering is, geen verstand van zaken heeft, conflicten niet aan durft te gaan en problemen voor zich uitschuift. Hoewel dit onderzoek niet specifiek gaat over het onderwijs kunnen we ervan uitgaan dat minstens een deel van deze klachten ook geldt voor schoolleiders. Het gaat dus wel degelijk om meer dan goede inhoudelijke argumenten om mensen over de streep te krijgen. In feite bepaalt de relatie die de schoolleider heeft met de docenten, hoe effectief de techniek van motiveren als beïnvloedingstactiek is.

Het belangrijkste bezwaar tegen motiveren als beïnvloedingstactiek is echter dat het voorbijgaat aan het feit dat mensen vanuit zichzelf gemotiveerd zijn om te werken. Mensen hoeven niet in beweging te worden gebracht, ze zijn al in beweging (al is dat misschien niet in de richting die u als directeur zou willen). Mensen zoeken altijd naar manieren om iets van zichzelf tot uiting te brengen in een of andere activiteit. Zelfs mensen die genoeg geld hebben om niet meer te hoeven werken (bijvoorbeeld omdat ze een loterij hebben gewonnen of hun bedrijf goed hebben kunnen verkopen), gaan meestal op de een of andere manier door met werken.

Voor professionals en kenniswerkers, (in scholen de meerderheid van het personeel) zijn meestal vanzelf al gemotiveerd door de aard van het werk dat ze doen. Lesgeven aan jonge mensen, je vak uitdragen, kennis overdragen, jonge mensen begeleiden naar volwassenheid en beroep, dat soort zaken motiveren de professional. Docenten genieten van het contact met leerlingen, hun persoonlijke betrokkenheid bij leerlingen is de belangrijkste bron van motivatie voor docenten. De meeste voorkomende problemen binnen hun werk lossen ze zelfstandig op, ze nemen beslissingen ten aanzien van individuele leerlingen, leerstof en toetsing en verzinnen manieren om het lesgeven voortdurend te verbeteren en vernieuwen. Op deze manier brengen ze hun hoofd, handen, hart en ziel in het werk. Docenten zijn - over het algemeen - zeer gemotiveerd voor hun werk. Ze hebben het niet nodig om door hun directeur gemotiveerd te worden. Veeleer willen ze een directeur die net zo gemotiveerd is door zijn of haar werk als zij zelf zijn.

Het toepassen van motivatie technieken kan averechtse effecten hebben. "Motiveren is demotiveren"⁷ Als motiveren betekent: anderen bewegen tot gedrag die de directeur wenselijk acht, worden mensen met recht achterdochtig. Gaat het de directeur erom dat zij met plezier werken of dat zij doen wat de directeur graag wil? Leiders die proberen om hun mensen te motiveren richten zich bovendien meestal op het kleine percentage mensen (zo'n 10- 15 %) die cynisch en gedemotiveerd zijn. Hen willen ze graag in beweging brengen en aansporen tot ander gedrag. Daarmee frustreren ze vaak de andere 85 - 90 %. Door mensen te willen motiveren om in beweging te komen, spreken ze een medewerker niet aan op wat er al is. Gemotiveerde medewerkers voelen zich miskend. Wanneer hun innerlijke drive en hun commitment niet gezien en gewaardeerd wordt. Het risico bestaat dat ze innerlijk afhaken. De schoolleider moet daardoor almaar nieuwe dingen bedenken om de

⁷ Sprenger (1994)

ander in beweging te krijgen, terwijl de docent almaar afwachtender wordt.

Mensen motiveren getuigt van een opvatting van mensen als ware het 'objecten' die, als ware het een biljartbal, in beweging kunnen worden gebracht, mits je de juiste stoottechniek hanteert. Het reduceert de relatie tussen een schoolleider en een docent tot een instrumentele, een Ik - Het in plaats van een Ik - Jij relatie. Hoe kan iemand in een dergelijke relatie gemotiveerd aan de slag gaan en tot bloei komen?

Charismatisch leiderschap

Charisma is een bijzondere persoonlijke uitstraling, waardoor anderen worden aangesproken. Deze uitstraling is vaak fysiek (groot postuur, aantrekkelijk, elegante of imposante gebaren) Charismatisch leiders hebben een natuurlijk overwicht op grond van hun verschijning en manier van optreden. Charisma is niet iets dat je kunt leren, maar iets dat sommigen hebben en anderen niet.

Volgens Weber⁸ komen charismatisch leiders meestal bovendrijven in tijden van crisis of problemen, en bieden anderen een aantrekkelijke (en vaak radicale) oplossing als weg uit de problemen. Ze appelleren aan een zeker onbehagen, aan onderliggende gevoelens van mensen. Martin Luther King was zo'n leider en ook John F. Kennedy, Margaret Thatcher en meer recent Pim Fortuyn. Hun verschijning op zichzelf al straalde een zekere autoriteit uit. Zij boden perspectief op het moment dat anderen dat niet meer zagen. Bovendien zijn charismatisch leiders in staat om mensen te raken. Daarin verschillen ze van motiverende leiders die met name een appel doen op de redelijkheid van anderen.

Charismatische leiders zijn uitzonderlijke persoonlijkheden. Ze vallen vaak al op jonge leeftijd op binnen een groep. Over Pim Fortuyn schreef men bijvoorbeeld: "Hij mat zich een presidentiele levensstijl aan al ver voordat zijn politieke opmars begon. Zijn Rotterdamse huis gaf hij de allure van een paleis - en tegelijk wist hij zich te presenteren als man van het volk. Hij verplaatste zich in een koninklijke limousine met chauffeur (...) Hij was totaliter aliter, helemaal anders dan wie dan ook, raadselachtig, en tegelijk dichtbij, transparant, gevoelig, open, naar het leek zonder geheimen. hij was een man met een missie, overtuigd van een goddelijk plan met zijn leven en met de Nederlandse samenleving." ⁹

Charismatisch leiderschap werkt motiverend doordat een verandering ontstaat in de motivatie en het zelfbeeld van de medewerker. Zo leidt de visie van de leider tot een optimistisch geloof in de toekomst. Zulke leiders prikkelen de hoop dat de positie van de medewerker beter wordt, dat er meer plats zal zijn voor verlangens die latent aanwezig zijn bij medewerkers.

Veel oprichters van organisaties, ook scholen zijn charismatische leiders. Ze zijn in staat een kring van toegewijde mensen om zich heen te verzamelen. ("Hij heeft iets dat me vanaf het eerste moment het gevoel gaf voor hem te willen werken" of "Hij creëert zoveel draagvlak en heeft zo'n uitstraling dat mensen voor hem willen lopen".) Zulke leiders worden vaak op handen gedragen door hun personeel. Charismatisch leiderschap kan dan ook leiden tot een uiterst gemotiveerde en hard werkende groep medewerkers.

⁸ M. Weber "Wirtschaft und Gesellschaft" Thubingen, Mohr, 1947

⁹ "Het is tijd voor theater in de politiek" artikel van Govert Buijs, docent spiritualiteit en samenleving, in Trouw, 22 juni 2002

Er zijn echter ook *negatieve kanten* aan charismatisch leiderschap.

Charismatische leiders brengen anderen in beweging door een combinatie van hun buitengewone persoonlijkheid en het aanspreken op problemen die mensen ervaren, en waaruit ze een uitweg schilderen. Het sterke appèl dat dit soort leiderschap doet op de emoties van medewerkers kan enorme gevolgen hebben. Het kan een onderdrukte energie vrijmaken die alle kanten op kan gaan. De oplossingen die zulke leiders schetsen en de energie die zij mobiliseren kunnen constructief of destructief uitwerken. Dergelijke leiders kunnen waardige doelen hebben maar ook inhumane of van haat getuigende doelen. Negatieve voorbeelden zijn de massale zelfmoordacties waartoe charismatische sekteleiders als David Koresh hebben opgeroepen. Aangezien charismatisch leiderschap zowel positief als negatief kan uitwerken is het voor een schoolleider met een charismatische uitstraling (meer nog dan andere leidinggevendenden) van belang om stil te staan bij de vraag welke doelen hij dient en hoe hij zuiver kan omgaan met het enorme effect dat hij heeft op anderen.

Door de speciale combinatie van persoonlijkheid en appelleren aan onvrede leidt charismatisch leiderschap - en dat is een verschil met inspirerend leiderschap - makkelijk tot (kritiekloos) volgerschap. Mensen die geconfronteerd worden met onzekerheid zijn geneigd om hun hoop te vestigen op die leiders die een uitweg lijken te bieden uit de crisis. Ze vertrouwen blind op de leider. Ze hebben er meestal veel voor over om de leider te steunen, in de hoop dat de situatie inderdaad verbetert. Daarbij is het niet zozeer hun inspiratie die wordt aangesproken, maar hun loyaliteit. Charismatische schoolleiders en kritische docenten gaan niet goed samen.

Leiders die zich bewust zijn van hun charisma kunnen daar gebruik (of misbruik) van maken om hun persoonlijke macht te versterken. Ze kunnen doelen nastreven die niet in het belang zijn van anderen of die zelfs ten koste gaan van sommige anderen. Gardner¹⁰ laat zien dat charismatische leiders vaak hun zelfbeeld willen versterken door het uitoefenen van macht: door een charismatische leider te zijn en aanhangers te hebben, worden zij zelf iemand. Een charismatische schoolleider kan een autoritaire man zijn die niets voor ogen heeft dan zijn eigen belangen en die geen enkele ruimte geeft aan docenten of leerlingen.

Charisma is sterk verbonden met de persoonlijkheid. Charismatisch leiders trekken anderen aan met hun persoonlijkheid. Hoewel zij ook een visie of ideeën kunnen hebben is het vaak hun verschijning die imponeert. Anderen om hen heen kunnen dezelfde ideeën presenteren en in het geheel niet overtuigen doordat zij een dergelijke uitzonderlijke persoonlijkheid missen.

Wanneer een dergelijke schoolleider de organisatie verlaat blijft er vaak een grote leegte achter. Het valt niet mee voor anderen om in die ruimte te stappen, omdat de persoonlijkheid van de leider zo sterk aanwezig blijft zelfs na diens vertrek. Bij beslissingen valt men snel terug op de afwezige leider ("hoe zou X dat hebben gedaan?") En in gesprekken wordt veel gerefereerd aan de persoon.

Pas na het vertrek van de charismatische leider wordt het duidelijk dat het de persoonlijkheid van de leider was die de organisatie in beweging bracht. Het was de levenskracht van de leider waar iedereen op teerde en niet levenskracht van alle anderen of van de organisatie als geheel. Daarin onderscheidt charismatisch

¹⁰ H. Gardner "Leading Minds" Basic Books/ Perseus 1995

leiderschap zich van inspirerend leiderschap.

Inspirerend leiderschap: een alternatief?

De theorieën over inspiratie en inspirerend leiderschap zijn veel recenter en niet zozeer afkomstig uit de psychologie als wel uit managementstudies. Een paar impressies uit de literatuur.

Sommigen zeggen dat inspirerende leiders 'een goed verhaal hebben', dat ze uitstekend in het openbaar kunnen spreken en dat ze anderen overtuigen door sprekende beelden en aanstekelijk taalgebruik¹¹. Anderen beweren dat inspirerende leiders zich laten leiden door een heldere visie. Ze werken actief naar hun doel toe en slechten de barrières die ze tegenkomen op een optimistische en energieke wijze.¹² Zo zijn er schoolleiders die zich sterk maken voor multiculturele scholen en zich niet laten tegenhouden door publieke opinie of geweld. Volgens Vaill¹³ concentreren inspirerende leiders zich op het proces van zingeving. Zij geven betekenis aan de omstandigheden en gebeurtenissen op het werk, bijvoorbeeld aan de veranderende leerlingpopulatie.

Bolman & Deal¹⁴ hebben laten zien dat de focus in management theorieën op rationaliteit en controle een schaduw heeft geworpen op de essentie van leiderschap. Die ligt volgens hen in het hart van de leider. Zo'n schoolleider kunnen we herkennen door de persoonlijke verbinding die zo iemand aangaat met leerlingen en ouders. Als belangrijkste kenmerken van inspirerende leiders noemen Bolman & Deal zaken als vertrouwen, hoop, moed en je laten leiden door iets dat het eigen ego overstijgt. Chappell¹⁵ concentreert zich vooral op de intuïtieve kracht van de leider. Leiders hebben de moed om naast rationele analyses ook te vertrouwen op de menselijke ziel, die levenskracht die te vinden is in alle levende wezens.

Een leider moet zijn eigen weg vinden naar het authentieke zelf.¹⁶ Echte leiders hebben niet veel meer te verbergen. Om een dergelijke staat te bereiken moeten ze oog krijgen voor wat hun eigen hart sneller doet kloppen. Ze moeten investeren in hun eigen dromen, verlangens en visies, en de hindernissen overwinnen om daar volledig voor te gaan.¹⁷

In deze omschrijvingen van inspirerend leiderschap valt op, dat het vrijwel steeds

¹¹ Zie noot 10

¹² R. Spitzer "The spirit of leadership" Utah, Executive Publishing, 2000 of R. Fijlstra en H. Wullings "No Nonsense met een hart" Scriptum, 1996)

¹³ P. Vaill " Spirited leading and learning" Jossey-Bass, 1998

¹⁴ L. Bolman & T. Deal "Leiding geven met bezieling" servire, 1996

¹⁵ Th. Chappell "The soul of a business" Bantam Books, 1993

¹⁶R. Barrett "Liberating the corporate soul" Butterworth-Heinemann, 1998, H. Owen "The spirit of leadership" Berrett-Koehler, 1999, R. Rabbin "Invisible leadership" Acropolis Books, 1998

¹⁷ J. Jaworski "Synchronicity" Berrett-Koehler, 1996, R. Moxley "Leadership & spirit" Jossey-Bass, 2000

gaat om persoonlijke eigenschappen van de leider, zoals authenticiteit, vertrouwen, intuïtie. In tegenstelling tot de theorieën over motivatie lijkt het hier niet te gaan om een instrument dat leiders hanteren om het gedrag van anderen te sturen, noch om een sterke persoonlijkheid die anderen aantrekt, maar eerder om manieren om zich zelf te sturen .

Inspiratie

Zoals charismatisch leiderschap drijft op het persoonlijke charisma van de leider, zo drijft inspirerend leiderschap op inspiratie.

Laten we eens stilstaan bij het begrip inspiratie. Motivatie en inspiratie worden weliswaar vaak door elkaar gebruikt, maar betekenen iets fundamenteel anders.

Onder inspiratie versta ik levenslust, enthousiasme, vitaliteit. Volgens het woordenboek moeten we onder 'inspireren' verstaan: bezielen, aanvuren, ingeven, inblazen. Letterlijk betekent inspireren : in- blazen. Het is de inblazing van vuur, van geestdrift, van levenskracht, die maakt dat de ontvanger bezield raakt. Het is de ervaring dat er *spirit*, een vitale, onstuimige levenskracht door je heen trekt.

Het gevolg van inspiratie is vaak het ontstaan van nieuwe ideeën, ingevingen, nieuwe zin in de dingen of een verhevigde ontvankelijkheid voor de schoonheid der dingen.

Inspiratie is geen persoonlijke eigenschap. we bezitten het niet en kunnen het niet naar believen inzetten. Inspiratie is niet iets waarover wij controle hebben. Inspiratie laat zich niet door een schoolleider managen. Kunstenaars weten als geen ander dat inspiratie een zeldzaam moment is waarop ze worden vervuld van iets dat niet uit henzelf komt, maar dat hen in vuur en vlam zet. Al naar gelang iemands levensbeschouwing is het een geschenk van de muzen, een ingeving afkomstig uit pure energie of een geschenk van God.

We kunnen inspiratie niet naar onze hand zetten. Wel kunnen we er voor open staan. We kunnen ons door anderen laten inspireren, of door een ideaal. We kunnen in ons leven en werk de condities scheppen zodat inspiratie een kans heeft om op te bloeien. We kunnen oog ontwikkelen voor die dimensie van ons mens zijn, die voorbijgaat aan kennis en vaardigheden.

De levenslust van geïnspireerde mensen is aanstekelijk. Die energie trekt anderen aan. Daarin lijkt inspirerend leiderschap soms op charismatisch leiderschap. De oorzaak van de levenslust is echter niet de persoonlijkheid van de leider, maar iets dat de leider soms wel en soms niet ervaart en waarvoor hij open kan staan.

Bovendien is de uitwerking anders. Het gevolg van charisma is volgerschap en toegewijde aanhang, het gevolg van inspiratie is dat het eigen vuurtje van de medewerker wordt aangewakkerd. De ontmoeting met een inspirerende schoolleider roept in een medewerker het verlangen wakker naar de eigen bezieling.

Aandachtspunten voor inspirerende schoolleiders

Het eerste en belangrijkste aandachtspunt is dat inspirerende schoolleiders zelf geïnspireerd zijn. Je kunt niet anderen inspireren als je niet zelf geïnspireerd bent. Een schoolleiding die zelf niet gelooft in wat ze doet, creëert een onverschillig en cynisch docentencorps.

Geïnspireerde leiders zijn ergens in geïnteresseerd, ergens door geraakt, ergens door bevlogen. Ze geloven ergens in, hebben een droom of een visie, die uit hun hart

komt.

Directeur José Koenen van een Stedelijke Scholengemeenschap is iemand die nog steeds houdt van lesgeven ook al doet ze dat niet veel meer. Haar perspectief is in alles: de relatie tussen docent en leerling. In die relatie kan leren ontstaan, dat verder gaat dan het behalen van beroepskwalificaties. Daar kan leren leren ontstaan of een liefde voor leren. Binnen die relatie kan bovendien een sluimerend besef van de eigen bestemming of eigen weg bij de leerling worden wakker gemaakt. Daar kunnen zaken als moed om te kiezen en vertrouwen op anderen worden doorgegeven. In de visie van deze schoolleider is het de taak van een schoolleider om er alles aan te doen om die relatie te voeden en te ondersteunen. Ze heeft van haar school een veilige maar ook prikkelende en uitdagende leeromgeving gemaakt. Dat is waar ze elke ochtend voor haar bed uitkomt.

Vaak zijn schoolleiders zo gericht op wat er nodig is en wat er verschaft moet worden in de school, dat ze vergeten om stil te staan bij hun eigen, innerlijke drijfveren. Waarvoor doen zij eigenlijk het werk dat ze doen? Een aardig citaat in dit verband is "Vraag je niet af wat de wereld (je school) nodig heeft, vraag je af waardoor jij tot leven komt, en brengt dat in de wereld (in je school)".

Wilt u als schoolleider een bijdrage leveren aan de bezieling van mensen in uw school, dan moet u in elk geval zorgen dat uw eigen inspiratie gevoed is. Uw inspiratie is uw toegang tot de bron van levenskracht, het is datgene waaruit u de moed put om door te gaan als het moeilijk is, waaruit u zin haalt om op maandagmorgen aan het werk te gaan, waaruit u de hoop put die u nieuwe uitdagingen doet aangaan, en de energie om het ook langere tijd vol te houden. Uw inspiratie geeft u ook focus. Het maakt dat u - temidden van alle zaken die moeten gebeuren - kunt bepalen wat voor u wezenlijk is, wat u voldoening geeft na een schooljaar hard werken. Het houdt u op koers en het vormt een ijkpunt voor belangrijke beslissingen (en niet alleen die over uw verdere loopbaan). Weet u wel wat u inspireert? Wat drijft u? Waar is het u om te doen als schoolleider? Wat is voor u belangrijk? Wat wilt u achterlaten op deze school? Het is goed om regelmatig tijd in te lassen voor dergelijke vragen, zeker wanneer een werkdag bestaat uit afspraken, vergaderingen en gesprekken met anderen.

Een vervolgens kunt u zich afvragen in hoeverre uw inspiratie aanwezig is tijdens een werkdag? In hoeverre bent u zich daarvoor bewust als u een lerarenvergadering leidt?

Tenslotte gaat het erom die bezieling te voeden en te koesteren. Dat betekent dat u zorgt voor uw ziel, net zoals u voor uw fysieke conditie zorgt. Zorg voor de eigen inspiratie staat vaak onderaan op het prioriteitenlijstje. Er is altijd wel iets dat belangrijker, meer urgent en meer nodig is. Maar daarmee droogt de levenskracht ongemerkt langzaam op, totdat het tankje op een dag helemaal leeg is. Op welke manieren voedt u uw inspiratie? Wat zijn uw bronnen van inspiratie? Het bijwonen van een congres (zelfs als dat over een heel ander onderwerp gaat dan het onderwijs), het ontmoeten van schoolleiders uit een ander deel van het land, het lezen van een mooie roman of een gedicht, het wandelen in de natuur, het tijd doorbrengen met uw kinderen of kleinkinderen.... En hoeveel tijd maakt u daarvoor? Wat doet u om nieuwe inspiratie op te doen?

Zorg voor uw inspiratie houdt ook in dat u veerkrachtig bent wanneer uw inspiratie gefrustreerd dreigt te raken. Wat zijn de zaken waardoor uw inspiratie onder druk wordt gezet? En wat doet u om te zorgen dat u in die situaties vast kunt houden aan wat echt belangrijk is? Hoe houdt u het vuurtje brandend?

Een afdelingsdirecteur voelde zich sterk verantwoordelijk voor het reilen en zeilen in zijn organisatie. Hij nam regelmatig tassen vol met werk mee naar huis in het weekend. Op maandag voelde hij zich eigenlijk nauwelijks uitgerust van het weekend. Steeds vaker had hij het gevoel dat hij door zijn agenda werd geleefd, dat hij de dingen maar half deed, en dat er geen ruimte was voor iets anders dan werk.

Op een dag woonde hij een borrel bij en kwam daar een collega tegen waarmee hij jaren daarvoor had samengewerkt. Nadat ze een tijdje hadden gepraat zei de collega "Goh, ik vind je wel veranderd " Toen hij daarop doorvroeg zei de collega dat hij hem cynisch gevonden vond. Daar schrok hij erg van. Was dat zo? Hij vertelde het zijn vrouw thuis en ook zij beaamde dat ze de laatste tijd de levenslust miste die ze van hem gewend was.

De opmerking van de collega was een signaal voor deze directeur dat er iets moest veranderen. Hij ging wat vaker een weekend weg met zijn gezin en begon soms een uur later als hij een late vergadering had gehad. Hij ging geregeld met een vriend hardlopen. Hij dacht na over wat hij echt belangrijk vond in zijn werk. Hij besloot een paar zaken van zijn lijst te schrappen en zich te concentreren op een paar dingen en die goed te doen. Na een tijdje begon zijn energie terug te keren. Hij kreeg weer zin in zijn werk en concentreerde zich weer op wat voor hem echt belangrijk was.

(kader)

Tips voor geïnspireerd werken

- * Uw aandacht richten op een ding tegelijk en daar met volle concentratie aan werken
- * Dagelijks tijd maken voor stilte
- * Regelmatig iets van uzelf geven aan anderen, zomaar, zonder iets terug te verwachten
- * Soms vragen of problemen waarop u niet een antwoord weet, laten rusten
- * Af en toe de tijd maken (is er toch nooit) voor datgene dat u echt belangrijk vindt
- * Regelmatig naar buiten gaan, tussen de middag een ommetje maken
- * 's Morgens voor het opstaan bedenken op welke manieren u deze dag tot een zinvolle of waardevolle dag gaat maken
- * U geregeld afvragen of uw daden in overeenstemming zijn met uw woorden
- * Regelmatig iets nieuws doen, een beginnening zijn
- * Regelmatig in een klas kijken, een les overnemen of met een leerling spreken
- * Af en toe voor uzelf benoemen waar u allemaal dankbaar voor kunt zijn
- * Geregeld aan een docent vragen wat hem of haar inspireert

Inspiratie koesteren

Een tweede aandachtspunt voor inspirerende schoolleiders is het voeden en koesteren van de reeds aanwezige inspiratie.

Veel schoolleiders menen dat er in hun school of afdeling geen inspiratie is. Daarom zijn zij druk in de weer om hun docenten te motiveren. Ze willen graag leren hoe ze een inspirerende leider kunnen worden opdat ze hun team weer in beweging krijgen. Anderen willen iets met inspiratie omdat het ziekteverzuimpercentage zorgwekkend hoog is. Ze gaan ervan uit dat het werken aan inspiratie een oplossing kan betekenen voor een aantal problemen waarmee ze te maken hebben in de school.

Maar in tegenstelling tot wat veel managers willen geloven, kan inspiratie niet worden gebruikt als een management instrument. Inspirerend leiderschap is niet een instrument om een ander doel te bereiken.

Een citaat van de Leuvense hoogleraar Herman de Dijn als hij het heeft over geïnspireerde docenten:

“Begeesterende mensen zijn echter zelf begeesterde mensen die datgene wat hen interesseert niet zien als middel om iets anders te bereiken (al was het de goede opvoeding van hun kinderen of leerlingen) maar die zelf diep geïnteresseerd zijn in datgene wat ze willen overbrengen.”¹⁸

Hier ligt een belangrijk verschil tussen inspiratie en motivatie. Paradoxaal genoeg is het inspireren van anderen vaak een niet bedoelde uitwerking van mensen die ergens met hart en ziel in geloven en in het geheel niet bezig zijn met de vraag hoe ze anderen moeten inspireren.

Op deze manier lesgeven betekent het buiten haakjes zetten of op de tweede plaats zetten van de efficiëntiegedachte en gericht zijn op datgene wat echt interessant of belangrijk is. Inspiratie dient geen ander doel en indien zij als zodanig wordt gebruikt verliest ze haar kracht. Voor schoolmanagers die graag de controle houden is dat geen eenvoudige opgave. Met inspiratie aan de slag gaan betekent accepteren dat je nu juist niet alles onder controle hebt, dat niet alles door de manager naar zijn hand kan worden gezet. Het begint met respect hebben voor datgene wat, los van onze inspanningen, reeds aanwezig is aan levenskracht in de organisatie. dat te koesteren is de kern van inspirerend leiderschap.

Inspirerend leiderschap gaat uit van het besef dat iedereen geïnspireerd is, dat iedereen van levenskracht doortrokken is en dat die inspiratie met zorg gevoed en gekoesterd moet worden. Het is dus niet iets dat aangebracht moet worden, maar wat er al is. Leiders die hun school willen inspireren moeten dan ook oog ontwikkelen voor wat er al is aan aanwezige inspiratie. In gesprek met individuele docenten blijkt steeds weer dat er wel degelijk inspiratie is, maar dat komt meestal pas naar boven via de ‘negatieve weg’: via al die zaken die de inspiratie frustreren. Voor velen is hun inspiratie de laatste jaren zwaar op de proef gesteld en zij zijn daar boos over. Anderen zijn gekwetst omdat in hun school weinig oog was voor wat hen inspireerde. Efficiënt, resultaat, output, beroepsgericht opleiden, rendement waren de buzz words van de laatste tien jaar. daarin is inspiratie soms onder de voet gelopen. Dat betekent niet dat het er niet meer is. Maar het vraagt wel wat om die inspiratie weer aan te spreken, want ze is verbonden aan negatieve gevoelens als boosheid, gekwetstheid

¹⁸ H. De Dijn “De herontdekking van de ziel” Valkhof Pers 1999, pag. 49

en frustratie.

Mijn advies aan schoolleiders is om u daardoor niet te laten ontmoedigen en door te vragen naar wat daar onder ligt. Dat wat mensen inspireert is een diepere laag dan dat wat zij kunnen of moeten doen. Om op die laag in gesprek te zijn met anderen vraagt geduld en respect.

De inspiratie van docenten ligt vrijwel altijd in het uitvoerende werk, het onderwijs. Dat kan zijn: liefde voor een bepaald vak, een overtuiging die samenhangt met een onderwijsbenadering, de toewijding aan leerlingen, het vakmanschap van goed lesgeven, de hoop op een goede toekomst voor kinderen, het plezier van het begeleiden van jonge mensen.

Inspirerende leiders zorgen dat die inspiratie levend blijft. Dat docenten zich bewust blijven van waarvoor zij het doen. Deze leiders zorgen tevens voor werkomstandigheden die het mogelijk maken dat mensen zoveel mogelijk vanuit die inspiratie kunnen werken.

Bill Gore sr., de oprichter van het bedrijf dat de bekende Goretex buitensport materialen maakt, ging ervan uit dat mensen die kunnen werken aan doelen waarvoor zij zich graag willen inzetten, vrijwel geen sturing, laat staan motivatie door de leider nodig hebben. Zij sturen zichzelf vanuit hun inspiratie. Zijn organisatie is gestructureerd naar dit principe. Een nieuwe medewerker wordt gestimuleerd eerst een rond te kijken in de organisatie welk werk hij zou willen doen en wat hij zou willen bijdragen. Wanneer iemand dat aangeeft worden er heldere outputdoelen bepaald en afspraken gemaakt. In zijn bedrijf zijn geen leidinggevendenden, wel veel leiders. Het is de manier waarop Gore zijn medewerkers zag en benaderde die hem volgens velen tot een inspirerende leider maakte.

Dit voorbeeld is misschien niet geheel toepasbaar op het onderwijs, maar de onderliggende gedachte verdient aandacht: dat de structuur van de organisatie wordt gebouwd rondom de reeds aanwezige inspiratie van de mensen. Hoe vaak komt een organisatiestructuur niet tot stand zonder oog voor dat wat de mensen kunnen en in hun hart het liefste willen?

Volgens mij zouden schoolleiders in de vormgeving van de schoolorganisatie meer rekening kunnen houden met de aanwezige inspiratie en de school als het ware daaromheen bouwen. Dat betekent dat de mens voorop staat en niet de functie, de structuur, de rol, de lessentabel.

Dat kan tot onconventionele vormen leiden. Er wordt dan ook wel gezegd dat inspirerende leiders soms een 'boefje' moeten durven zijn: de regels te buigen of in hun voordeel om te zetten. Niet om tegendraads of ongehoorzaam te zijn, maar om de inspiratie in hun school te koesteren.

Schoolleiders zouden meer aandacht kunnen ontwikkelen voor datgene wat hun mensen reeds inspireert. Persoonlijke gesprekken dragen bij aan een openheid om te praten over wat je inspireert. Het is belangrijk dat mensen niet alleen functioneel worden aangesproken, als docent maatschappijleer of als brugklasmentor. Het gaat erom dat de schoolleider zich verdiept in de mensen en hun drijfveren.

Waarvoor komen zij elke ochtend uit hun bed? Wat proberen ze tot stand te brengen in hun klas, wat hebben ze met hun leerlingen voor en wat doen ze allemaal om dat

te bereiken? Aan welke waarden hechten zij, wat is belangrijk voor hen, niet alleen op het werk, maar in hun leven? Welke talenten hebben ze in huis, welk potentieel schuilt er in hen?

Sommigen onderwijsmanagers beweren dat hun mensen helemaal niet geïnspireerd zijn: “ze werken alleen maar voor het geld” of “ze zitten hun tijd gewoon uit”. Hoewel geld verdienen en jezelf overeind houden drijfveren zijn die voor vrijwel iedereen van ons gelden, zijn het zelden de enige redenen waarom we werken. Ik vind het een grote uitdaging om er achter te komen wat mensen nog meer drijft dan het geld. Of wat het geld mogelijk maakt. Wat ze graag doen met het geld dat ze verdienen. En waarom die dingen voor hen belangrijk zijn, wat ze voor hen betekenen. Voor je het weet ontstaat een gesprek waarin het gaat over diepere lagen van drijfveren.

Schoolleiders kunnen docenten stimuleren om van gedachten te wisselen over hun visie op onderwijs, op leerlingen, op de rol van de docent. Het is een niet geringe uitdaging om elkaar te vinden op zaken die iedereen aan het hart gaan, die iedereen raken, die iedereen belangrijk vindt. Maar het begint met een openheid om over dergelijke zaken te praten. Op een studiedag over bezieling in organisaties vertelden diverse aanwezigen dat zij op school niet vertelden naar wat voor studiedag zij precies gingen, omdat ze bang waren om uitgelachen te worden. Zolang het praten over wat je raakt in het werk, wat je belangrijk vindt als mens en hoe je dat in je werk tot uiting kan laten komen, raar is of vermeden wordt, blijft de inspiratie ondergedoken.

Onlangs verscheen een rapport van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling met de titel “Werken aan balans, remedies tegen burn-out”. Een van de conclusies uit het onderzoek was dat burnout vrijwel altijd gerelateerd is aan zowel de werk- als de privé situatie. De mate waarin er voor medewerkers ruimte en aandacht is, voor hun beleving van het werk, maar ook voor hun privé situatie, is een belangrijke factor in het voorkomen van opbranden.

Veel organisaties besteden pas aandacht aan niet-functionele aspecten van het werk wanneer het ziekteverzuim schrikbarend hoog oploopt of als er conflicten ontstaan door een te hoge werkdruk. Er is dan wel aandacht voor de bestrijding van ziekmakende elementen maar niet voor hoe een gezond arbeidsklimaat eruit ziet. In een dergelijk arbeidsklimaat moet de hele mens centraal staan. Alleen in zo'n klimaat kan de docent ook uiten wat hij vindt, voelt, ervaart, belangrijk vindt en wat hem ondermijnt.

Intervisie is dan ook een goed middel om docenten onderling met elkaar in gesprek te brengen over het ‘hoe’ maar vooral ook het ‘waarom en waartoe’ van een bepaalde manier van lesgeven of begeleiden. Voor docent geldt dat hij het werk doet in nauwe relatie met en onder de ogen van de leerlingen. Het is niet goed mogelijk om als mens verborgen te blijven in die relatie. Elk persoonlijk thema van de docent komt mede tot uiting in de relatie met de leerlingen. Daarom is het goed als er gelegenheid is om met elkaar of met een begeleider te reflecteren op zulke zaken. Niet alleen vanuit functionele optiek, maar vanuit zingeving en persoonlijke bezieling.

Maar ook bestaat de mogelijkheid om docenten de mogelijkheid te bieden om deel te nemen aan een tweedaagse “inspirerende adempauze”, zoals de hogeschool Windesheim die voor haar docenten organiseert. Daarin kunnen zij met elkaar in een openhartige en respectvolle atmosfeer met elkaar in gesprek over inspiratie, drijfveren, teleurstellingen en aspiraties.

Inspiratie levend houden

Naast de zorg voor eigen inspiratie en de aandacht voor wat er reeds leeft aan inspiratie in de school kunnen schoolleiders ook nagaan op welke manieren de inspiratie in de organisatie wordt ondermijnd.

Ten eerste kunnen ze zich afvragen wat zij zelf doen dat de inspiratie van anderen mogelijk frustreert. Misschien heeft u daar geen idee van en is het goed om daarover in gesprek te gaan met mensen in de organisatie. Maar misschien kunt u zich er wel iets bij voorstellen: die afspraak laatst die u niet bent nagekomen en waar u zich eigenlijk een beetje van afgemaakt heeft, of dat verzoek van die ene docent dat u niet heeft gehonoreerd zonder u echt te verdiepen in de plannen. Die andere docent die uw aandacht vroeg en die u kortaf te woord stond omdat u op weg was naar een vergadering.

Het kunnen kleine momenten zijn, momenten waarop mensen zich niet gerespecteerd voelen, niet gezien als een heel mens, maar slechts als een nummer, een van de velen in een grote organisatie.

Ten tweede kunt u nagaan wat de school doet waardoor docenten gedemotiveerd raken?

Veel scholen vragen van hun docenten en in meerdere mate van teamleiders, coördinatoren en opleidingsmanagers, om allerlei administratief werk te doen: van vergadernotulen, gespreksverslagen en voortgangsverslagen tot hele tijdschrijflijsten aan toe. Vaak worden die documenten niet eens gebruikt. Andere scholen hebben een ongelooflijke hoeveelheid procedures waarvan vaak niet meer duidelijk is wat het nut ervan is. Al dergelijke zaken kunnen een bron van frustratie vormen voor gemotiveerde docenten.

Een andere bron van frustratie bij geïnspireerde docenten is het tolereren van ongeïnspireerd gedrag van andere docenten. (“Waarom zou ik me het vuur uit de sloffen rennen als hij elke dag voor vieren weg is en daarmee weg komt?”) Een schoolleider kan deze frustratie wegnemen (of beperken) door bijvoorbeeld oneigenlijk ziekteverzuim aan te pakken. Of door docenten die er de kantjes van af lopen, aan te spreken op hun verantwoordelijkheid.

U kunt ook aan het docententeam de vraag voorleggen welke zaken de inspiratie onder druk zetten. Wellicht bent u verbaasd over de antwoorden, zoals de directeur van een dienst personele zaken in een grote instelling. De kritiek van de medewerkers was, dat zij nooit contact hadden met de mensen waarvoor zij het werk deden, ze kwamen nooit in een school, zagen nooit een docent terwijl dagelijks personeelsdossiers door hun handen gingen. De directeur nam daarop de onconventionele beslissing om zijn team decentraal, verspreid over een aantal schoollocaties te laten werken.

Docenten hebben de neiging om bij de vraag wat hen demotiveert vooral buiten henzelf te wijzen: de veranderde leerlingpopulatie, de fusies en schaalvergroting in het onderwijs, de te grote klassen, de lessentabel, het Studiehuis, ‘het management’, onvoldoende faciliteiten, ‘Zoetermeer’.

Maar het probleem zit niet in die omstandigheden. Het zit in de houding die veel docenten hebben (ontwikkeld) ten aanzien van datgene dat hen inspireert. Ze zijn het contact verloren met datgene waarvoor ze ooit voor het onderwijs hebben gekozen. Veel docenten hebben hun hart op slot gedaan. Ze zitten hun tijd uit tot aan het pensioen, ze doen het hoognodige op school en vertrekken spoorlags naar huis,

naar hun hobby, hun gezin en hun vakantie.

Ook al zijn er omstandigheden die onze inspiratie onder druk kunnen zetten, het is uiteindelijk aan ieder van ons om onze inspiratie levend te houden. We hebben de taak onze ziel te blijven voeden, ook als het tij niet meezit, in plaats van innerlijk af te haken, cynisch of bitter te worden of te je energie te steken in het strijden tegen beperkende omstandigheden. Deze overlevingsstrategieën zijn begrijpelijke menselijke reacties. Maar ze halen het leven, de levenslust uit ons bestaan weg. Het is aan ons, onszelf uit te dagen om geïnspireerd door het leven te gaan. Uw inspiratie levend houden begint met weten waarvoor u het doet. In plaats van wanhopig te verzuchten “Waar doe ik dit voor” uzelf de niet gemakkelijke vraag te stellen: “Wat is het waarvoor ik dit doe?”

Juist schoolleiders die heel goed weten waarvoor ze doen wat ze doen, blijken volop creativiteit in huis te hebben om belemmerende omstandigheden het hoofd te bieden. Schaalvergroting bijvoorbeeld hoeft helemaal niet te leiden tot een onpersoonlijke organisatie. Het is heel goed mogelijk om kleinschalige verbanden aan te brengen en een persoonlijke dimensie te behouden in de onderlinge contacten en ontmoetingen. De waarden die belangrijk zijn (persoonlijke sfeer, aandacht), niet de uiterlijke vorm (grootte of inrichting van de school) vormen uiteindelijk de kracht waarmee schoolleiders (ook innerlijk) op koers blijven.

Risico's

Een paradox voor inspirerende schoolleiders is de spanning tussen hun eigen inspiratie en die van andere mensen. Geïnspireerde mensen kunnen geobsedeerd raken door datgene wat hen inspireert. Hierdoor kan hun blik op de wereld worden vernauwd. De kans bestaat dat ze geen oog meer hebben voor de inspiratie van anderen. Een schoolleider die enorm geïnspireerd is door menselijke verhoudingen, en die in alles bouwt aan respectvolle relaties van docenten onder elkaar, kan uit het oog verliezen dat anderen meer geïnspireerd worden door de inhoud van hun vak dan door de verhouding met collega's.

Inspirerende leiders spreken de eigen inspiratie van hun mensen aan en versterken bij mensen het verlangen naar hun eigen innerlijke vuur. Door hun manier van zijn wordt in anderen het verlangen gewekt om ook zo geïnspireerd, zo vol vitaliteit, in het leven te staan. Ze wekken als het ware de vlam die in ieder van de mensen leeft, soms slapend, soms verborgen.

Het is de kunst om een balans te vinden tussen de eigen inspiratie en die van anderen. Weten wanneer u zich beter kunt terugtrekken, of uw mond kunt houden, en weten wanneer u juist uw enthousiasme moet tonen en laten zien waarvoor u het doet. Oog houden voor de ander is daarbij het belangrijkste aandachtspunt: zie ik de ander nog als een eigen individu, met eigen hart en ziel? Weet ik wel wat die ander bezielt? Respecteer ik dat?

Een ander risico voor inspirerende leiders is te geloven dat zij de uiteindelijke, universele waarheid hebben gevonden. Een schoolleider die zich sterk laat inspireren door een bepaalde onderwijsopvatting kan menen de waarheid in pacht te hebben. Zo'n visie, bron van inspiratie, kan dan een dogma worden, iets dat niet langer ter discussie staat of zich niet langer ontwikkelt. Wanneer dat gebeurt raakt de stromende levenskracht die inspiratie is, als het ware versteend. het wordt stilstaand,

doods. de levenskracht is eruit en het wordt nu iets waarmee je je gelijk kunt halen of anderen kunt overtuigen. Een inspirerende leider kan dan ook makkelijk tot een soort goeroe worden.

Ook hier gaat het erom, een evenwicht te bewaren tussen het leven vanuit je eigen inspiratie en het voeden van de inspiratie van anderen. Maar daarnaast is het belangrijk om kritische mensen om je heen te hebben en houden, mensen die de moed hebben om te zeggen: "Je slaat door" of "Hierin kan ik niet met je meegaan. Ik heb geen idee waarover je het hebt"

Tot slot

Het is geen wet van meden en perzen dat de huidige veranderingen waarmee scholen te maken hebben, zoals fusies, schaalvergroting, centralisatie, onderwijsinhoudelijke vernieuwingen, de inspiratie onder druk zetten. Of inspiratie een kans heeft in een onderwijsorganisatie hangt veel meer af van de leiders in de organisatie. In hoeverre willen zij de organisatie beheersen, als een ding naar hun hand zetten? Realiseren ze zich dat de organisatie maar ten dele maakbaar is? Respecteren zij dat een organisatie een levend organisme is, met eigen levenskracht? Of willen ze motivatie, inspiratie, charisma als instrumenten om de organisatie naar hun hand te zetten? Koesteren ze die en voeden ze de aanwezige inspiratie? Beschouwen ze medewerkers als mensen met een hart en ziel of als pionnen die over een dambord moeten worden verschoven? Zijn ze zelf geïnspireerd en vinden ze het belangrijk om hun eigen inspiratie levend te houden?

Eigenlijk is het heel simpel. Houd uw eigen inspiratie levend. Houd oog voor wat anderen reeds inspireert. Vertrouw op de reeds aanwezige inspiratie en geef die ruimte in uw organisatie.

Lenette Schuijt
september 2002

Verder lezen:

D. den Hartog (e.a.) "Inspirerend leiderschap in organisaties" Academic Service, 1997
Landsberg, M. "The Tao of motivation" Harper Collins, 1999
Schuijt, L. "Met Ziel en Zakelijkheid" Scriptum, 2001