

# Passend Leiderschap

Dat werk meer is dan een manier om geld te verdienen weten we in het onderwijs maar al te goed. De betekenis van werken in het onderwijs is direct zichtbaar als je het verschil kunt maken voor het kind. Onderwijsprofessionals leggen daarmee vandaag de basis voor onze samenleving in de toekomst. In het onderwijs stijgen de kosten al jaren sneller dan de inkomsten. De werkgelegenheid staat daardoor flink onder druk, in veel regio's lijkt de onderwijsarbeidsmarkt zelfs op slot. Tegelijkertijd zien we ook rapporten vanuit het Ministerie van OCW (2011) dat op middellange termijn een tekort aan onderwijsprofessionals zal ontstaan.

door Jessica van Wingerden, Directeur HR Koninklijke Auris Groep

Voor de onderwijsprofessional is zingeving een belangrijke drijfveer. Er toe doen voor de ander, daar draait het om. Diverse onderzoeken laten zien dat zingeving in combinatie met autonomie en de mogelijkheid om je te ontwikkelen in je werk het beste recept is voor prestaties. Als deze laatste twee punten samen gaan met verwantschap, vervult de baan daarnaast de psychologische basisbehoeften die wij allemaal hebben. Een baan in het onderwijs biedt daarmee alle ingrediënten voor bevlogen en vitale medewerkers en goede prestaties. Geen vuiltje aan de lucht om uw toekomstige vacatures op te vullen zou u kunnen denken.

Als u de berichtgeving over startende leerkrachten heeft gelezen blijkt maar weer dat de praktijk weerbarstiger is. Te veel beginnende leerkrachten verlaten het onderwijs omdat zij onvoldoende begeleid worden. Startende leraren hebben het gevoel dat ze in het diepe geworpen worden, zonder kurk of plankje. U zou nu kunnen denken, ze hebben het diploma toch? Of hebben we het niet allemaal zo moeten leren? Dat een kwart van de startende leraren binnen vijf jaar het onderwijs verlaat is een niet te negeren signaal. We passen ons onderwijs aan op de ontwikkelingen in onze samenleving en de behoeften van zowel het individu als het collectief. Maar doen we dat ook in ons leiderschap aan medewerkers in het onderwijs? Het kennen van de behoeften van uw medewerkers

is een vereiste voor leiderschap op maat. Als u op internet naar leiderschap zoekt kunt u zich verbazen over de hoeveelheid leiderschapsstijlen en trends. Van situationeel leiderschap, gedeeld leiderschap tot dienend leiderschap. De verschillen tussen de leiderschapsstijlen zijn soms groot, soms betreft het slechts kleine nuances. Wat betreft de toepassing zijn ze allemaal gelijk, ze veronderstellen dat u uw medewerkers en team kent. Alleen dan kan uw leiderschap versterkend zijn. Hoeveel inzicht heeft u in de talenten en behoeften van uw medewerkers en de samenstelling van uw teams?

In de topsport is het bijna vanzelfsprekend dat de coach als leider zijn mensen kent. Hij moet per wedstrijd de juiste teamleden in de opstelling voor de wedstrijd kunnen opnemen passend bij die specifieke tegenstander. Dat veronderstelt meer dan alleen veel persoonlijk contact, training en een goede relatie. Binnen alle topteams wordt gebruik gemaakt van testen zoals bijvoorbeeld MBTI of managementdrives om inzicht te krijgen in persoonlijkheid, gedrag en voorkeuren van teamleden. Teams blijken vooral succesvol als er sprake is van diversiteit, verschil in plaats van eenheidsworst. Op die manier zijn de teamleden complementair aan elkaar. De diversiteit aan "soorten mensen" vraagt om verschillende stijlen van sturing die passen bij de behoeften. De coach van het sportteam onderzoekt de ontwikkelbehoefte van de teamleden en past hun individuele trainingsprogramma daar op aan. De parallel naar het onderwijs is nu zo gemaakt. Immers met de komst van passend onderwijs heeft u de opdracht om het onderwijsaanbod aan te passen aan de ontwikkelbehoefte van al uw leerlingen. Ook de klas zal, net zoals in het sportteam, meer en meer bestaan uit leerlingen met verschillende kwaliteiten en behoeften.

Terug naar uw jonge leraar. Kunt u iets met de opmerking dat een kwart van de startende leraren binnen vijf jaar het onderwijs verlaat omdat er te weinig begeleiding wordt geboden? Waarschijnlijk onvoldoende, als niet helder is waar de ondersteunings- of ontwikkelbehoefte werkelijk uit bestaat. Hoeveel van uw leerkrachten hebben samen met hun leidinggevende hun voorkeuren in kaart gebracht? Stuur u of de leidinggevendenden vanuit dit inzicht? In de praktijk blijkt de waa van alle dag een grote verleider om te druk te zijn voor het-



*Jessica van Wingerden,  
directeur HR Koninklijke  
Auris Groep*

*‘Teams blijken vooral succesvol als er sprake is van diversiteit, verschil in plaats van eenheidsworst.’*

geen de leider eigenlijk zou moeten doen; passend leiderschap bieden. Stimuleringsregelingen moeten er aan te pas komen om ons hier bewust van te maken. Het vertrek van jonge leerkrachten is een gemiste kans, aangezien zij vaak voor vernieuwing en innovatie in uw school kunnen zorgen. Zij nemen vaak een frisse kijk en de nieuwste inzichten vanuit hun opleiding mee. Een misschien nog wel groter risico vormt de groep met medewerkers waarvan u de behoefte onvoldoende kent en die wel bij u blijven werken. Als u onvoldoende het potentieel en de talenten binnen uw eigen school in kaart heeft, doet u niet alleen uw organisatie en medewerkers, maar ook uw leerlingen te kort. Gezien worden, erkenning krijgen voor talent is ook voor de autonome onderwijsprofessional een must. Banen behouden voor jonge leerkrachten is één uitdaging, alle medewerkers die langer in het

onderwijs zullen blijven duurzaam en vitaal inzetten is een nog grotere. Duurzame en vitale inzetbaarheid is een vraagstuk dat medewerkers in alle leeftijdscategorieën betreft. Als leider bent u aan zet. Onderwijsprofessionals maken graag het verschil voor het kind, maakt u graag het verschil voor uw medewerkers? Wilt u er toe doen door uw mensen optimaal tot bloei te laten komen in hun baan? In essentie is dat waar het hart van de leider sneller van zou moeten gaan kloppen. Passend leiderschap is een must! ●

Jessica is hoofddocent in diverse leergangen binnen de Dyade Academy. Kijk voor het meest recente aanbod op [www.dyade.nl](http://www.dyade.nl) > Dyade Academy.