

# Boeken



## Ontsoekeld leiderschap

“Niets is genoeg voor wie wat genoeg is weinig vindt” (Epicurus). Elk hoofdstuk in *Ontsoekeld leiderschap* begint met een drietal citaten, die, zoals deze, tot nadenken stemmen: ze verwonderen, vertragen, zorgen voor bewustwording van je eigen beelden over leiderschap en vergemakkelijken zo verbinding met nieuwe beelden.

Werken met citaten is slechts één voorbeeld van de manier waarop auteur Robert Mentink je tijdens het lezen uitnodigt op zoek te gaan naar eigen waarheden en ideeën over leiderschap en kennis te nemen van andere opvattingen. Met *Ontsoekeld leiderschap* wil hij leidinggevend in het onderwijs “motiveren op kritische wijze het eigen leiderschap onder de loep te nemen en vanuit die houding eigen leiderschap verder te ontwikkelen”. Mentink geeft aan dat het huidige tijdsgewricht om een dergelijke houding vraagt. Hij zet uiteen dat onze actuele, snel veranderende samenleving met een, meer dan voorheen, onzeker toekomstbeeld gevolgen heeft voor ‘het waartoe’ van

onderwijs. De constatering van Mentink dat we niet meer weten wat leerlingen moeten kennen en kunnen om goed voorbereid de samenleving in te gaan, vind ik herkenbaar en speelt vast niet alleen bij ons op school een rol bij het bepalen van aandachtspunten in het curriculum en bij de aan te leren vaardigheden.

Deze onzekerheid, zegt Mentink, maakt ander onderwijs noodzakelijk. Daarmee doelt hij op onderwijs dat alleen tot stand gebracht kan worden door samenwerking in verschillende netwerken, binnen en buiten de school: onderwijs waar niet één waarheid geldt en waar niet één baas is. Ander onderwijs vraagt volgens Mentink om ander leiderschap.

In deze redenering past zijn stelling dat het klassieke leidinggeven, het ‘standbeeldleiderschap’ niet meer volstaat. Deze traditionele vorm van leidinggeven, gebaseerd op een hiërarchische positie, moet plaatsmaken voor ‘zinvol leiderschap’ betoogt hij. Zinvol leiderschap organiseert horizontaal leiderschap, dat wil zeggen dat het zorgt voor het bij elkaar brengen van groepen deelnemers die hetzelfde doel nastreven waar ze door zelfsturing collectieve verantwoordelijkheid voor dragen. Zinvol leiderschap, zegt Mentink, geeft bovendien sturing aan dat proces. Dit gebeurt niet vanuit een alwetende leider, die vanaf een sokkel waarheden verkondigt, maar met een ‘ontsoekelde’ leider die de dialoog aangaat en verticaal leiderschap toont als dat nodig is. Die combinatie van zowel gelegenheid bieden als grenzen stellen, maakt zinvol leiderschap geschikt om het veranderende ‘waartoe’ van onderwijs in deze onzekere tijd te dienen, volgens Mentink. Het betreft niet een radicaal nieuw model maar meer een vernieuwde richting, een accentverschuiving, voegt hij toe.

Omdat leiderschapsontwikkeling volgens de auteur niet zonder persoonsontwikkeling kan, is het voor de

ontwikkeling naar zinvol leiderschap dus voorwaardelijk om je bewust te zijn van eigen denken, voelen en doen. De citaten uit psychologische, filosofische en sociologische bronnen aan het begin van de hoofdstukken helpen daarbij. Dat doen ook de vragen die de hoofdstukken afsluiten. Vragen als “Op welke manier leggen leraren bij jou verantwoording af over wat ze doen?” en “Zijn ze hierop aanspreekbaar?” zetten aan tot overdenken van eigen context, praktijkervaringen, bewustwording van eigen overtuigingen en reflectie op het eigen handelen. De vragen dagen bovendien uit om een vervolgstap te zetten: “Wat heb jij nodig om te kunnen beginnen met horizontaal leiderschap of om het verder te ontwikkelen?”

Terwijl ik het lezen van de citaten overwegend als onderhoudend ervoer, was de beantwoording van de vragen hier en daar confronterend.

De aandacht in het boek voor aan zinvol leiderschap gerelateerde thema's, ondersteund door argumenten en voorbeelden uit brede literatuurstudie en praktijkervaringen, concretiseren, verbreden en verdiepen het begrip. Ze maken een vertaalslag naar de bestaande en mogelijk toekomstige dagelijkse praktijk. Het hoofdstuk over professionele leer gemeenschappen bijvoorbeeld, geeft handreikingen voor het (beter) organiseren van horizontaal leiderschap en voor het tonen van verticaal leiderschap.

Ik heb het boek met plezier gelezen. De pro- en epilogen bij de hoofdstukken kwamen op mij soms wat uitleggerig, maar over het geheel genomen toch ook als prettig over. Ze begeleiden de lezer in het vasthouden van de rode draad van het geheel. In de veelheid van ondersteunende 'waarheden

over leiderschap' ervoer ik af en toe meer breedte dan diepgang en daar kon ik die rode draad wel bij gebruiken. *Ontsoekeld leiderschap* heeft voor mij een overwegend realistische inhoud waarin ik elementen uit mijn dagelijkse praktijk en mijn handelen tegenkom. De erkenning van de weerbarstigheid en complexiteit van die praktijk draagt bij aan het realistische beeld, de relativering daarvan als iets "wat er gewoon bij hoort" trouwens ook. De metafoor van het 'ontsoekelen' vond ik echter wat extreem. Die onderstreept wellicht het ideaal van zinvol leiderschap, maar past volgens mij niet bij het idee dat het daarbij niet om een radicaal nieuw model van leiderschap gaat, maar een vernieuwde richting daarvan aangeeft. Juist het idee dat het bij zinvol leiderschap om een accentverschuiving in (reeds ontsoekeld) leiderschap gaat, zorgt ervoor dat ik bewegingen in die richting als nastrevenswaardig en haalbaar ervoer. Daarmee is voor mij het doel van het boek "op kritische wijze het eigen leiderschap onder de loep te nemen en vanuit die houding eigen leiderschap verder te ontwikkelen" bereikt. En wanneer genoeg ook genoeg is, daar ga ik - met de waarschuwing van Epicurus voor ogen - nog even over nadenken.

**Tanja de Ruijter** (*rector Scholengemeenschap Huizermaat, Huizen*)

#### Gelezen

- Mentink, R. (2018). *Ontsoekeld leiderschap: Over zinvol leidinggeven in onzekere tijden*. Neer: Kloosterhof.