



JUDITH AMELS

redacteur BSM, opleidingscoördinator en senior onderzoeker bij Penta Nova, J.amels@hsmarnix.nl

In dit tweede artikel over de stem van de schoolleider gaan we op zoek naar de vraag hoe jouw stem wordt gehoord door de ander: door je teamleden, je bestuurder, door ouders en leerlingen. We gaan in op spanningen die kunnen ontstaan en op het organiseren van tegenspraak.

DE STEM VAN DE SCHOOLLEIDER - 2

IK EN DE ANDER



Elke schoolleider kent situaties waarin je aan teamleden feedback vraagt. Maar in plaats van dat er een wederkerig gesprek ontstaat, krijg je alleen instemming. Dan gaan er stemmen verloren, zowel bij de schoolleider als bij teamleden. Het woord 'stem' doelt, naast de fysieke stem,

op waarden, overtuigingen en visie die tot uitdrukking komen in wat een schoolleider zegt en doet. Vertrouwen en respect, wederkerigheid, verantwoordelijkheid, rechtvaardigheid in verbondenheid zijn daarvoor nodig. Als schoolleider kun je in plaats van alleen feedback te vragen, anderen uitnodigen om in de

wereld te komen. Ofwel: om in dialoog kennis en ervaring te delen en met elkaar de wereld van onderwijs en eigen organisatie verder te ontwikkelen. Jouw stem oefent invloed uit op het team en de onderwijsontwikkeling. Want ten diepste is alles gericht op samen werken aan goed onderwijs voor de lerende: het kind en

de collega. Wederkerigheid vraagt om herkenbaarheid en authenticiteit, zowel in geluid als in inhoud. Onderliggend aan herkenbaarheid en authenticiteit is de professionele identiteit van de 'ik' (de schoolleider) en 'de ander'. Deze professionele identiteit voedt ieders stem.

PROFESSIONELE IDENTITEIT

Ruijters (2019) stelt dat professionele identiteit gaat over de verhouding van jezelf tot het vak en tot vakgenoten binnen de omgeving waarin je werkt. Elke professional laat in de eigen professionele identiteit de eigen, onvervreemd-bare kleur zien. Dat is ieders eigenheid.

Onze professionele identiteit is voortdurend in beweging onder invloed van de (werk)omgeving en omvat zaken als zelfbeeld (Wie ben ik?), taakopvatting en motivatie (Wat wil ik bereiken?). Vaardigheden bevinden zich op het persoonlijk en interpersoonlijk vlak, zijn vakinhoudelijk en gaan over 'Wat kan ik?'. Met een sterke professionele identiteit laat je zien waar je voor staat, wat voor jou belangrijk is. Je kunt omgaan met veranderingen en ontwikkelingen, zonder jezelf kwijt te raken. In situaties kun je herleiden waar het om draait. Van daaruit kun je improviseren, omgaan met conflicterende belangen en afwegingen te maken. Je professionele identiteit is je kompas en hangt samen met je waarden en normen, want die kun je niet lichtvaardig terzijde schuiven. Vanuit je professionele identiteit neem je beslissingen weloverwogen en zijn ze geënt op je waarden (Den Uijl et al., 2025). En zo zijn we terug bij betrouwbaarheid en authenticiteit, die nodig zijn in het gebruik van je stem naar de ander. Hoe klinkt jouw stem als schoolleider? Klinkt die betrouwbaar en authentiek? Gebruik jij je stem veelal om directief te sturen, of om te leiden vanuit het collectief van stemmen in je school? De ene professionele identiteit kan een aanvulling zijn op de andere. Om te ontdekken hoe dat werkt, organiseer je tegenspraak.

TEGENSPRAAK

Tegenspraak moet je organiseren. Het doel dat je daarbij voor ogen hebt, is groeien en ontwikkelen; blijven leren

met behulp van een terugkoppeling op je stem en je gedrag. Tegenspraak is het geven van een stem aan werkgerelateerde ideeën, meningen en informatie (Rassin, 2020). Een valkuil in het tegenspraak organiseren, is dat je er mensen voor vraagt die in jouw denkstraat zitten en je veelal zullen bevestigen. We noemen dat conformatiebias: datgene horen, lezen en interpreteren dat bevestigt wat je al wist. Tegenspraak is iets anders, namelijk bewust organiseren dat je andere stemmen hoort dan die van jouzelf. Moeskops (2024) omschrijft tegenspraak als constructieve, kritische, open en onderzoekende dialoog. 'Tegenspraak is een moment van 'opstaan' en de stem laten klinken, tegen de stroom in' (Moeskops, 2019, p. 63).

TEGENSPRAAK MOET JE BEWUST ORGANISEREN

Tegenspraak kun je bewust organiseren door een teamlid om feedback op een veranderproces te vragen waarvan je weet dat diegene liever een andere weg had bewandeld. Of door je bestuurder uit te nodigen voor een dialoog over welke eindtoets jullie hanteren. Want je bestuurder heeft een andere rol en andere verantwoordelijkheid, en maakt daardoor andere afwegingen dan jij als schoolleider. Tegenspraak kun je vinden bij ouders die vinden dat hun zoon of dochter een ander voortgezet onderwijs advies had moeten krijgen en je vanuit hun perspectief goed kunnen uitleggen welk proces daartoe had kunnen leiden. Tegenspraak is niet alleen voor jouzelf goed; het dient ook constructief meedenken van de ander. Het betekent niet dat je kritiek verzamelt of op een andere uitkomst of een ander besluit moet komen. Je wil je blik, je mening, je perspectief verbreden, om daarmee afwegingen te kunnen maken.

VIERKANT

Moeskops (2024) spreekt van het vierkant van de tegenspraak, waarbij vierkant verwijst naar 'je vierkant maken, er vierkant voor gaan liggen.' Dat klinkt misschien niet fijn, maar het is bedoeld om een diepgaande dialoog te voeren.

Tegenspraak vindt plaats op inhoud, een taak of het systeem en nooit op de persoon. Tegenspraak geven en ontvangen vraagt sensitiviteit, vaardigheden en volharding. Tegenspraak organiseren doet een beroep op waar je voor staat, je waarden en overtuigingen. Dat zijn je ankers. Maar in tegenspraak zitten ook tegenwerkende of te overwinnen krachten. Een daarvan is bijvoorbeeld de cultuur: hoe gebruikelijk is tegenspraak in jouw organisatie? Ervaar je sociale groepsdruk, formeel of informeel, bijvoorbeeld in een directeurenoverleg? Dan vind je het misschien lastig om vrijuit te spreken en gaat jouw stem verloren. Mensen in jouw omgeving kunnen zich uiten met onwrikbare standpunten. Dat vraagt moed om toch jouw andere geluid te laten horen. Niet

om te overtuigen maar om tot uitwisseling te komen. Zo zien we dat tegenspraak kan leiden tot spanningen.

SPANNINGEN

In jouw school hoor je naast je eigen stem ook de stemmen van vele anderen. Van jou als schoolleider vraagt het niet alleen het horen en kennen van, en luisteren naar je eigen stem, maar ook een bewust zijn van hoe jouw stem wordt gehoord door de ander. En datzelfde geldt voor de veelheid aan stemmen van anderen: hoe gebruikt ieder zijn stem, hoe luistert ieder naar de eigen stem, en hoe hoort de ander de stem? Lees: de wijze waarop waarden, overtuigingen en visie tot uitdrukking komen in al die stemmen. Spanningen kunnen zich voordoen in wat er niet wordt gezegd maar wel gevoeld. Zoals een schoolleider zei: 'Wat wordt er niet gezegd? Ik zou meer moeten luisteren met mijn lichaam, want daar voel ik echt wel wat er niet wordt gezegd. Een onuitsgesproken ondertoon. Stem en expressie zijn nauw verbonden, en de olifant in de kamer onbesproken laten, doet aan geen van ons beiden recht.' Schoolleiders vertelden dat zij hun 'stem' als goed ervaren als de ander niet alleen luistert maar juist blijkt geeft van zelf ►

nadenken. Als diegene een onderbouwde mening heeft, vragen stelt, hulp vraagt, proactief en kritisch is. Ook vertellen schoolleiders dat ze hun stem als ingewikkeld ervaren als de ander het eigenbelang vooropstelt, of instrumentele zaken prioriteit geeft in plaats van naar het waarom te kijken. Een dialoog over wijzigen van de schooltijden wordt moeilijk als een leerkracht uitsluitend vanuit eigen belang spreekt over de pauzetijden en niet ook het belang van de kinderen overweegt.

WAT WORDT ER NIET GEZEGD?

In een team waarin een diversiteit in vaardigheden en talenten herkend wordt, zullen zich bij de schoolleider minder spanningen voordoen. Want zo'n diversiteit maakt een veelheid aan professionele identiteiten zichtbaar, waardoor interactie en kruisbestuiving van ideeën worden bevorderd. Er ontstaan nieuwe ideeën en stemmen veranderen. Door een houding van niet-weten, verandert een onvoorspelbare omgeving in een wereld van nieuwe mogelijkheden, creativiteit en onverwachte samenwerkingsmogelijkheden (Kuipers, 2022).

Spanningen nemen af door flexibiliteit en een sterk aanpassingsvermogen in reactie op veranderingen in de omgeving. Onderzoek eens bij wie je ervaart dat je stem goed overkomt en bij wie je dat als ingewikkeld ervaart. Zoals een schoolleider zei: 'Als ik de stem van de ander wil horen, vraagt dat van mij aanwezigheid, intuïtieve nabijheid, geduld, stilte en congruentie. Bij sommige collega's moet ik daar meer moeite voor doen dan bij anderen. Ik kan wel bedenken hoe dat komt, maar eigenlijk doet dat er niet toe. Want als schoolleider moet ik iedereen kunnen horen, dat vraagt mijn rol van mij.' Deze schoolleider laat zien dat spanningen van alledag zijn. En dat je daar alledag bewust mee om moet gaan en moeite moet doen om de stem van de ander te horen. En om jouw stem door te laten dringen in de ander.

TOVEREN

Een vorm waarin je dialoog en tegenspraak kunt organiseren is TOVEREN, een variant op het socratisch gesprek. (Kessels et al., 2008). De letters staan voor Tijd, Onderwerp, Vragen, Ervaringen, Reacties, Essenties en Nakaarten. Het is een gestructureerde aanpak om een dialoog te voeren die ruimte biedt voor reflectie en verdieping. Doel is om samen te onderzoeken wat ieder denkt en vindt, en waarom, en om nieuwe inzichten te creëren.

Een stappenplan kan helpen.

1. *Tijd*: Spreek af hoeveel tijd er besteed gaat worden aan de dialoog en houd je daaraan. Bijvoorbeeld: 'We nemen een half uur'. Spreek af wie een kort verslag maakt van het gesprek.
2. *Onderwerp*: Bepaal het onderwerp van het gesprek. Doe zelf een aftrap door het belang van het onderwerp onder de aandacht van iedereen te brengen. Schrijf daarna de steekwoorden op en houd ze zichtbaar in de dialoog erbij.
3. *Vragen*: Geef ieder de gelegenheid vragen bij het onderwerp te formuleren, die in het gesprek onderzocht kunnen of moeten worden.
4. *Ervaringen*: Laat ieder die wil ervaringen inbrengen uit de eigen praktijk over het onderwerp. Stel bijvoorbeeld de vraag hoe ze het onderwerp tegenkomen in het werk.

5. *Reacties*: Geef gelegenheid om op de ingebrachte ervaringen te reageren en te reflecteren. Er kunnen vragen aan elkaar worden gesteld, tegenwerpingen of suggesties worden gedaan. Zorg ervoor dat de sfeer van gezamenlijk onderzoeken goed blijft. Denk mét anderen, niet tegen anderen. Bied ruimte voor nieuw denken.

6. *Essenties*: Vraag ieder om te benoemen wat voor hem of haar de essentie van het onderwerp is. Wat gaat je aan je hart? Wat moeten we ons ter harte nemen? Ieder schrijft voor zichzelf de essenties op en leest ze voor.

7. *Nakaarten*: Neem tot slot (binnen de afgesproken tijd) een paar minuten om terug te kijken op dit gesprek. Hoe liep het? Wat vond je goed gaan? Wat doen we een volgende keer anders? Maak tot slot een afspraak voor een volgende ronde.

TOVEREN helpt om de kwaliteit van toekomstige gesprekken te verbeteren. Je creëert ruimte voor tegenspraak en brengt ieders professionele identiteit zichtbaar voor ogen. Met TOVEREN worden stemmen gebruikt, gehoord en bewaard. Je voorkomt er 'vanzelf-zwijgende' meelopers mee.

VANZELFZWIJGEND

Moeskops (2024) stelt dat hoe meer spanning er is, hoe groter de kans op 'vanzelfzwijgende' narratieven in sociale groepen of teams. Het betekenis geven aan gebeurtenissen, aan gedrag van de ander, of aan elkaars stem zal dan steeds vaker vanzelf en zwijgend gaan plaatsvinden. Vanzelfzwijgend is een samen-

BRONNEN

- Den Uijl, H., Honingh, M., Samwel, J., & Kloet, E. (2025). *(On)Gehoorzaam bestuur In het onderwijs*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Kessels, E., Boers, E., & Mostert, P. (2008). *Vrije ruimte. Praktijkboek. Filosoferen in organisaties*. Boom.
- Kuipers, P. (2022). *Navigeren in de mist. Leiderschap bij niet-weten*. Uitgeverij Thema.
- Moeskops, O. (2019). Verschil maken in kwesties die ertoe doen. *Goed Bestuur & Toezicht*, 1, 62 – 69.
- Moeskops, O. (2024). *Vanzelfzwijgend*. Uitgeverij RoodPurper Publicaties.
- Rassin, E. (2020). Context effect and confirmation bias in criminal fact finding. *Leg Crim Psychol*, 25, 80-89.
- Ruijters, M. (2019). *Queeste naar goed werk*. Boom.



ERVARINGEN EN EMOTIES VOEDEN ONZE STEM

trekking van vanzelfsprekend en stilzwijgend (Moeskops, 2024). Allerlei onbewuste processen in ons denken en emoties hebben invloed op ons handelen en ons gedrag. Maar ze negeren draagt niet bij aan succesvolle ontwikkeling of verandering. Onze ervaringen en emoties voeden onze stem. Die wil elke professional laten horen en hij wil ook gehoord worden, omdat daardoor de professionele identiteit gedeeld en erkend wordt. In een school waar de krimp duidelijk voelbaar is, en er op een zeker moment te weinig leerlingen zullen zijn, staat het bestaansrecht op de tocht. De schoolleider denkt dat profilering en een nieuw onderwijsconcept het tij kunnen keren. Er worden teamsessies belegd, begeleiding wordt ingehuurd, en met elkaar

wordt gewerkt aan een nieuwe visie en missie. Maar tijdsdruk speelt een rol. De leerkrachten ervaren dat ze mee mogen doen, maar ook dat er te weinig tijd is om goed naar elkaar te luisteren. Want sluiting van de school dreigt. Hoe goed wordt hun stem gehoord? Herkennen zij na verloop van tijd in de nieuwe beleidsplannen en visiestukken nog wat van hen was? Er ontstaan spanningen die niet worden geuit. Want tja, tijd. Er komt een moment dat ze tijdens vergaderingen fysiek nog aanwezig zijn maar niet meer mentaal en met hun stem. Ze zijn vanzelfzwijgend geworden. Of zijn ze vanzelfzwijgend gemaakt? Zou de school op termijn daadwerkelijk meer leerlingen gaan trekken? In 'normale' omstandigheden is reflecteren op uit-

spraken, geluiden of veronderstellingen al een uitdaging, maar in een spanningsvolle context is expliciteren nog moeilijker. Vanzelf en zwijgend dragen echter niet bij aan duurzame veranderingen. Als schoolleider zul je voortdurend afwegingen moeten maken en ervoor moeten zorgen dat mensen niet zwijgend meegaan. Want in werkelijkheid gaan ze niet meer mee.

De stem van de schoolleider én de stem van de ander (van anderen) mogen worden gehoord. Het is goed je eigen professionele identiteit en die van je collega's te kennen en vandaaruit je stem te laten klinken. Wees je bewust van hoe deze klinkt en hoe de ander hem hoort. Organiseer tegenspraak om juist de stem van de ander bewust op te zoeken en serieus te beluisteren. Voer met elkaar een dialoog door te TOVEREN. Dan creëer je een setting waarin stemmen gebruikt en gehoord worden en kun je vanzelfzwijgendheid voorkomen. *BSM*