

Naar meer ontvankelijkheid

De handelingsverlegenheid van schoolleiders is in dit themanummer van *Handelingen* uitgangspunt geweest van de praktisch-theologische en religiewetenschappelijke bijdragen om na te gaan op welke manier spiritualiteit met het leiderschap kan worden verbonden. De diversiteit van de benaderingen kenmerkt ook het veld van de spiritualiteit – van de waardenoriëntatie tot de bijbelse spiritualiteit. In de verankering van de (uiteindelijke) waarden in de *persoon* van de schoolleider vinden de benaderingen elkaar weer.

De groeiende veranderlijkheid en complexiteit in de samenleving maakt onzeker. Wat gebeurt er? Waar gaat het naartoe? Zijn ontwikkelingen nog wel te voorspellen of te sturen? Velen stellen zich deze en soortgelijke existentiële vragen. Het zijn vragen van alle tijden, maar die echt binnenkomen bij mensen in de huidige tijd waarin we gewend zijn geraakt aan de idee van de maakbaarheid. Ontwikkelingen en de vragen die ze oproepen knagen aan de maakbaarheid van de samenleving en van het leven.

Het zijn daarmee indringende ontwikkelingen, omdat ze ons brengen tot een besef van grenzen van dat wat te sturen, maken of voorspellen is. Bovendien hebben de grenzen niet louter betrekking op het persoonlijke leven van mensen, maar ook op hun professioneel hande-

len. Professionals worden er handelingsverlegen van – niet wetend wat te doen. Wat staat mij te doen? Meer van hetzelfde volstaat dan niet. Kan het ook anders?

Voor praktisch theologen en religiewetenschappers zijn de groeiende veranderlijkheid en complexiteit zeer interessant. De ontwikkelingen hebben immers betrekking op een cruciaal vraagstuk van de handelingsverlegenheid waarin mensen komen tot een besef van grenzen én tot een verlangen om voorbij deze grenzen te kunnen komen. Praktisch theologen en religiewetenschappers kunnen hen helpen om nieuwe betekenisaders te ontwerpen en daarvoor te putten uit bronnen van religieuze en/of spirituele tradities.

In dit themanummer zijn we nader ingegaan op de vraag hoe schoolleiders van doen hebben ►

met de groeiende veranderlijkheid en complexiteit. En hoe zij in staat kunnen zijn te putten uit hun bronnen van uiteindelijke waarde om te weten hoe te handelen. De keuze voor de groep van schoolleiders is daarom zo interessant, omdat ze in een context werken waarin de vormgevers van de toekomst worden onderwezen en gevormd. Schoolleiders worden geconfronteerd met groeiende verwachtingen van ouders, de omgeving en de samenleving over wat de school zou moeten doen. Inzetten op autonomie, weerbaarheid, economische zelfredzaamheid of sociale verantwoordelijkheid? Wat doet ertoe in de eenentwintigste eeuw? Of meer precies: wat doet er morgen toe als blijkt dat wat gisteren telde niet meer telt?

De groeiende veranderlijkheid en complexiteit in de samenleving is in deze context heel nadrukkelijk aan de orde. De persoon van de schoolleider is in het geheel niet onbelangrijk – wie is het die leiding geeft? En bovendien staat voor hem of haar op scherp om te putten uit bronnen van religieuze en/of spirituele tradities – immers, de plausibiliteit daarvan wordt door velen in de huidige samenleving op z'n minst betwijfeld. Putten schoolleiders uit deze bronnen? En hoe resoneert dat in hun professioneel handelen?

Aanvullende benaderingen

De handelingsverlegenheid van schoolleiders is uitgangspunt geweest van de praktisch-theologische en religiewetenschappelijke bijdragen om na te gaan op welke manier spiritualiteit met het leiderschap kan worden verbonden. Verschillende auteurs hebben daarbij gekozen voor een eigen manier om spiritualiteit te thematiseren.

Zo koos Piet Murre voor een brede benadering als die van spiritualiteit als waardenoriëntatie om na te gaan hoe waarden het leiderschap sturen. Het is een benadering die goed past in het discours van het moreel leiderschap.

Sandra van Groningen en Theo van der Zee hanteerden in hun respectievelijke bijdragen de benadering dat spiritualiteit betrekking heeft op het nastreven van intuïties die leiden tot een volheid van leven. Hun benadering wil uitdrukkelijk recht doen aan de diversiteit aan manieren waarop mensen in de huidige seculiere tijd zoeken naar de zinvolheid van het leven (Taylor).

Bram de Muynck heeft gekozen voor een benadering die sterk verankerd ligt in de Bijbel waarin een begrip als roeping betekenis krijgt. Johannes Claeys en zijn collega's verankeren spiritualiteit in de dialoog van ieder mens met het transcendente, dat wat van uiteindelijke waarde is.

De diversiteit van de benaderingen kenmerkt ook het veld van de spiritualiteit – van de waardenoriëntatie tot de bijbelse spiritualiteit. In dit themanummer zijn het overigens benaderingen die elkaar niet uitsluiten, eerder aanvullen. In de verankering van de (uiteindelijke) waarden in de *persoon* van de schoolleider vinden de benaderingen elkaar weer. Hun handelingsverlegenheid kan tegemoet worden getreden door (nieuwe) wegen te zoeken om schoolleiders toegang te geven tot dat waar het hen uiteindelijk om te doen is. Veel meer nog dan de kennis en vaardigheden, zijn het de in ervaringen verankerde uiteindelijke waarden die schoolleiders als persoon inbrengen in hun leidinggeven. Vaak gebeurt dat echter nog impliciet en onbewust.

Verwacht mag worden dat schoolleiders die zich van deze waarden bewust zijn, beter in staat zijn om goede redenen in te brengen in de keuzes waar ze dagelijks voor komen te staan.

Omvorming en ontvankelijkheid

De bijdragen laten echter nog iets anders zien, namelijk dat spiritualiteit geen statische benadering verdraagt. Anders gezegd, de wijze waarop uiteindelijke waarden richting geven aan het leidinggeven is aan verandering, en misschien ook wel aan ontwikkeling, onderhevig. Aan de hand van ervaringen waarin echt iets op het spel staat en waarin ze tegen grenzen aanlopen, kunnen schoolleiders groeien in het bewustzijn van wat deze waarden voor hen betekenen. Deze ervaringen kunnen ze in hun leven en werk opdoen, maar kunnen ze ook oproepen door bijvoorbeeld zichzelf te leren verstaan tegenover verhaalde ervaringen van anderen (Ricoeur: 'in front of the text'). Spiritualiteit is een op ontwikkeling gericht fenomeen – de ontwikkeling namelijk van deze persoon.

Verschillende auteurs in dit themanummer brachten het ontwikkelingsgerichte perspectief van de omvorming in, dat ze ontleenden aan Kees Waaijman. Met omvorming wordt bedoeld het 'in vorm komen' van mensen. Het gaat daarbij niet om een ontwikkeling die vanuit de persoon is gestuurd of geregisseerd, maar veel eerder een ontwikkeling waarvan de bron (*agency*) buiten de persoon zelf ligt. In de christelijke traditie wordt God als bron van deze ontwikkeling benoemd, maar er zijn ook mensen die daarvoor namen als een Hogere Macht, Energie of Iets hanteren. De omvorming heeft daarom betrekking op 'het godmenselijk betrekkingse-

beuren' (Waaijman) – de mens en haar of zijn God (Hogere Macht, Energie, Iets) in wederkerigheid.

Van schoolleiders die zich openstellen voor en zich bewust zijn van deze ontwikkeling (omvorming) mag verwacht worden dat ze op een andere manier aankijken tegen het leidinggeven aan de school. Het komt er voor hen veel minder op aan wat zij regelen, managen of sturen, maar veeleer op wat ze (los)laten en waar ze in de ontwikkeling van de school ontvankelijk voor zijn.

Dit is een heel andere manier om naar ontwikkeling te kijken dan in de huidige samenleving gangbaar is. In plaats van het streven om zoveel mogelijk kunnen voorspellen en sturen van ontwikkelingen en uitsluiten van risico's, is deze manier gericht op een ontvankelijkheid voor wat zich aandient. Ontvankelijkheid behelst overigens geen passiviteit, maar vraagt wel degelijk een actieve houding. De actieve houding is gelegen in het ontvankelijk zijn voor wat zich aandient, afvragen wat daarin aan vragen en mogelijkheden liggen, en er vervolgens ook iets mee doen. Een voorbeeld hiervan is de schoolleider die ontwikkelingen als demografische krimp tegemoet treedt met een ontvankelijkheid, om vervolgens met onvermoede creativiteit een passend aanbod voor leerlingen te creëren.

Het vraagstuk van de handelingsverlegenheid van schoolleiders komt vanuit het perspectief van spiritualiteit aldus in een heel ander licht te staan. Over de ontwikkeling van schoolleiders vanuit het perspectief van spiritualiteit in relatie tot hun (andere) manier van leidinggeven weten we echter nog heel weinig en zal de komende jaren veel ontwikkeld moeten worden. ▷

Toegankelijk maken

Voor de verdere ontwikkeling van schoolleiders vanuit het perspectief van spiritualiteit is het kunnen putten uit bronnen van religieuze en/of spirituele tradities van groot belang. Het kwam zo even al aan bod. In de context van schoolleiders die gesocialiseerd zijn in bijvoorbeeld de christelijke traditie, zal het mogelijk zijn om te putten uit de bronnen van deze traditie. Zij kunnen putten uit deze bronnen om redenen te vinden voor hun professioneel handelen. Opmerkelijk is wel, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de bijdrage van Bram de Muynck, dat ook zij op zoek zijn naar een nieuwe taal voor deze redenen – zoals roeping verstaan vanuit de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van kinderen.

Meer en meer schoolleiders zijn echter niet meer gesocialiseerd in een religieuze traditie en/of voelen zich daarmee niet langer verwant. Ook zij zijn op zoek naar een tweede taal (Verstraeten) om hun redenen te kunnen verwoorden voor hun professioneel handelen. Het gaat om taal die hen in staat stelt om te ont-grenzen, verbeelden en nieuwe mogelijkheden te zien. Een taal waarover religieuze en spirituele tradities van oudsher beschikken. Voor hen zullen (nieuwe) manieren gezocht moeten worden waarop zij kunnen putten uit bronnen van beproefde levenskunst die voor hen als een kritisch tegenover zullen zijn. Christelijke spiritualiteit kan vanuit dit perspectief beschouwd worden als kritische spiritualiteit. Ze stelt namelijk ter discussie wat als voor normaal of waar wordt aangenomen (zoals regelen, managen, sturen). Er ligt een opdracht voor praktisch theologen en religiewetenschappers om bronnen van de christelijke en andere spiritualiteit toegankelijk te maken voor

alle schoolleiders, wil de spiritualiteit opgevat kunnen worden als kritische spiritualiteit.

Opdracht en borging

Ten slotte ligt er voor schoolleiders een opdracht om anderen in hun ontwikkeling mee te nemen. Dat vraagt in de eerste plaats dat zij in staat zijn hun spiritualiteit te verankeren in hun professionele praktijk van leidinggeven. In de bijdrage van Sandra van Groningen wordt de praktijk van de onderscheiding geduid als geleefde spiritualiteit. Het gaat om de kunst om te onderscheiden waar het op aan komt als er keuzes gemaakt moeten worden, of het nu gaat om de inrichting van het onderwijs, de formatie of de schorsing van een leerling.

En in de tweede plaats gaat het erom anderen uit te nodigen deel te nemen aan deze nieuwe praktijken van spiritualiteit. Wat kan een schoolleider bijvoorbeeld doen om docenten en andere medewerkers te stimuleren om zich de kunst van de onderscheiding eigen te maken? Ook hier gaat het verder dan een mooie studiedag of inspiratiedag in het schooljaar, het gaat om de borging van een nieuwe, andere manier van werken waarin ruimte is voor dat waar het op aankomt. Is er ruimte en tijd in het werk voor spiritualiteit? Deze andere manier begint bij de persoon. Als mensen beter ‘in vorm komen’, zal de organisatie dat ook kunnen. Transformatie begint bij mensen. <

*Theo (dr. T.) van der Zee is adjunct-wetenschappelijk directeur van Verus. Vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs en wetenschappelijk medewerker van het Titus Brandsma Instituut aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.
tvanderzee@verus.nl*