

Bijzonder dienend

Een kwalitatief onderzoek hoe 'bijzonder' een leraar is in dienstbaarheid.

Jelle Borger

Bijzonder dienend

Een kwalitatief onderzoek hoe 'bijzonder' een leraar is in dienstbaarheid.

Jelle Borger

Christelijke Hogeschool Ede

Afstudeeronderzoek

Leraar Basisonderwijs (Pabo)

Mei 2013

Afstudeerbegeleider: Hans Bakker

Voorwoord

Deze scriptie draagt de titel 'Bijzonder dienend'. In dit afstudeeronderzoek richt ik mij op dienend leiderschap, dienend leraarschap en de christelijke identiteit. Deze scriptie geldt als eindopdracht voor het behalen van het pabo-diploma.

Hoe 'bijzonder' is een leraar? Deze vraag kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Bijzonder onderwijs is een synoniem voor christelijk onderwijs. In hoeverre is een leraar dus een christelijke leerkracht? De tweede interpretatie geldt voor de gehele vraag. Hoe bijzonder is een leraar nu eigenlijk? Deze en andere vragen beantwoord ik in dit onderzoek.

Deze scriptie was er niet gekomen zonder de hulp van bepaalde personen. Als eerste wil ik Hans Bakker bedanken. Zijn expertise op het gebied van onderzoek en zijn enthousiasme voor het onderwerp, hebben mij mede geïnspireerd om met dit thema aan de slag te gaan. Ook wil ik Heleen Bakker bedanken. Zij heeft mij kundig door de eerste fase van dit onderzoek geleid. Verder wil ik de leidinggevende en de twee leerkrachten van basisschool 'De Rehoboth' te Vriezenveen bedanken voor de medewerking aan mijn praktijkgedeelte.

Ik wens u veel plezier en inspiratie toe bij het lezen van deze scriptie.

Jelle Borger

Mei, 2013

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Inleiding	8
1.1 Motivatie	8
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Operationalisering probleemstelling.....	9
1.4 Vraagstellingen	10
1.4.1 Theorievragen	10
1.4.2 Praktijkvraag.....	10
1.5 Doelstellingen	10
1.5.1 Theoriedoelen	10
1.5.2 Praktijkdoelen.....	10
1.6 Opzet onderzoek	10
1.7 Ten slotte.....	11
2. Leiderschap.....	12
2.0 Inleiding	12
2.1 Vigerende leiderschapsstijlen.....	12
2.1.1 Transactioneel leiderschap.....	12
2.1.2 Transformationeel leiderschap	13
2.1.3 Onderwijskundig leiderschap	14
2.2 Moedig leiderschap	16
2.3 Dienend leiderschap.....	18
2.3.1 Leiderschap in de twintigste eeuw.....	18
2.3.2 Kenmerken dienend leiderschap.....	20
2.3.3 Eigenschappen van een dienend leider.....	21
2.3.4 Gedane onderzoeken	23
2.3.5 Zelfgekozen kenmerken	25
2.4 Samenvatting hoofdstuk 2	30
3. Leraarschap	31
3.0 Inleiding	31
3.1 Omschrijving dienend leraarschap	31
3.2 De leerkracht en spiritualiteit.....	31
3.2.1 Christelijk leraarschap	31
3.2.2 Christelijke geloofsopvoeding	32

3.2.3 Pedagogische quintet	33
3.3 De kern van leraarschap	34
3.3.1 Het ui-model.....	34
3.4 Jezus centraal	36
3.5 Christelijk-dienend leraarschap.....	37
3.6 Samenvatting dienend leraarschap.....	38
4. Vergelijking dienend leider- en leraarschap.....	40
4.0 Inleiding	40
4.1 Mogelijkheden tot samenbinding	40
4.1.1 Vergelijking eigenschappen dienend leider en pedagogisch quintet.....	40
4.2 Methodische verantwoording.....	41
4.2.1 Verantwoording theorie analyse.....	41
5. Praktijkonderzoek.....	45
5.1 Onderzoeksopzet.....	45
5.1.1 Resultaten literatuuronderzoek	45
5.1.2 Onderzoeksvraag	45
5.1.3 Onderzoeksgroep	45
5.1.4 Onderzoeksinstrumenten.....	46
5.1.5 Analyseplan	46
5.2 Onderzoeksresultaten	47
5.3 Analyse interview uitspraken	47
5.3.1 Analyse code 'capaciteiten'	47
5.3.2 Analyse code 'incrementele counseling'	49
5.3.3 Analyse code 'identiteit in Christus'	50
5.3.4 Analyse code 'visionair vooruitzien'	52
5.3.5 Analyse code 'vanuit je kern handelen'	53
6. Samenvatting, conclusie, discussie en aanbevelingen	54
6.1 Samenvatting.....	54
6.2 Conclusie	56
6.3 Discussie	56
6.4 Aanbevelingen.....	57
7. Bibliografie.....	58
7.1 Internetbron	60
8. Bijlagen	61

8.1 Bijlage 1 – Quotes, codes, families en uitleg	62
8.2 Bijlage 2 - Interview Bram de Muynck.....	66
8.3 Bijlage 3 - Vragen interview leerkracht	67
8.4 Bijlage 4 - Vragen interview leidinggevende	68
8.5 Bijlage 5 - Eigenschappen/kenmerken leiderschap.....	69
8.6 Bijlage 6 – Analyse interview met codes	70

1. Inleiding

1.1 Motivatie

Op zoek naar een onderwerp voor mijn afstudeeronderzoek, wist ik dat het sowieso met leiderschap te maken zou gaan hebben. In een eerder gevolgde minor Jong Management, trok het idee van leiderschap mijn aandacht. Het leiden van mensen om zo bepaalde doelstellingen te halen door middel van inspiratie en aansturing, had mij getriggerd om hier meer over te weten te komen. Omdat ik mij met mijn afstudeeronderzoek niet op een alledaags soort leiderschap wilde richten, ben ik op het internet en in de bibliotheek op zoek gegaan naar leiderschapsstijlen van deze tijd. Het eerste wat mij hierbij opviel, was de enorme diversiteit aan stijlen. Om een beeld te schetsen van de diversiteit, neem ik een kleine greep uit het assortiment. Leiderschap kan uitgevoerd worden als: situationeel, democratisch, harmonieus, coachend, effectief, autoritair, zakelijk, charismatisch, authentiek, autocratisch, duurzaam, inspirerend en ga zo maar door. Het moge duidelijk zijn dat er een ruime keus is als het gaat om leiderschapsstijlen. Toch sprak geen enkele stijl mij zo aan als de vorm van leiding geven die ik in deze scriptie uiteen zal zetten. Slingerend door de jungle van typen leiders, viel mijn oog plotseling op dienend leiderschap. In eerste instantie klonk dit als een paradox. Hoe kan men nu zowel dienend als leidend zijn? Nadat ik me meer in dit onderwerp had verdiept, kwam ik tot een waardevolle conclusie. Dit type leiderschap is niet iets van de afgelopen vijftig jaar. Niet iets dat voor het eerst door Robert Greenleaf, de grondlegger van dienend leiderschap in de 20^e eeuw, ontdekt is. Het bestond millennia geleden ook al. Laat mij u het verhaal vertellen waar het allemaal mee begon.

Zo'n tweeduizend jaar geleden leefde er een man met een visie voor een nieuwe werkelijkheid. Sterker nog, deze man belichaamde zijn visie, hij *was* de nieuwe werkelijkheid. Op zijn dertigste levensjaar was het tijd om alles wat Hij geleerd had in de praktijk ten uitvoer te brengen, de tijd was rijp om zijn nieuwe werkelijkheid de wereld in te sturen. Alhoewel alleen Hij zijn eigen visie begreep, besloot hij enkele mensen om zich heen te verzamelen, zodat ze van Hem konden leren. Zodat ook zij de nieuwe werkelijkheid zouden gaan zien. De verzamelden besloten de man te volgen, Hij was hun leider. Als een herder die zijn schapen weidt, zo leidde de man zijn volgelingen. In de jaren die zouden volgen, leerden ze van Hem met vallen en opstaan. Telkens weer was daar de hand die hen leidde, die voordeed hoe het moest, maar ook de hand die redding bood wanneer het minder goed ging. De man inspireerde hen, onderwees hen, liet hen zien hoe zijn visie werkelijkheid werd, maar er was één ding wat de man vooral deed: dienen. Hij diende zijn volgelingen alsof Hij hen belangrijker achtte dan zichzelf. Op een avond, na Hij zijn volgelingen een verhaal had verteld, sprak Hij de woorden die tegen de werkelijkheid van zijn tijd ingingen.

Wie van jullie de grootste wil zijn, moet jullie dienaar worden. En wie de voornaamste wil zijn, moet slaaf worden. Jullie moeten net zo zijn als Ik, de Mensenzoon, want Ik ben niet gekomen om Mij te laten dienen. Ik ben gekomen om te dienen en mijn leven te geven als losgeld voor vele mensen (Mattheüs 20:25-28).

De naam van deze man is Jezus. Zijn manier van denken ging compleet tegen de manier van denken van die tijd in. Ook nu leven we in een wereld waar de waarden en normen van het nieuwe Koninkrijk volledig in lijken te druisen tegen de waarden en normen van het andere koninkrijk, de wereld. In veel op winst en macht georiënteerde organisaties is het zaak om op een zo kort mogelijke termijn zo veel mogelijk winst te behalen. Daarbij worden de werknemers als 'tools' gebruikt om

koste wat het kost de doelstellingen die door de leider of directeur zijn vastgesteld te behalen. Het als leider dienen van je werknemers lijkt hier volledig uit beeld te zijn verdwenen.

De tendens die door Robert Greenleaf in 1970 werd ingezet door het openbaar maken van zijn essay *The servant as leader*, had een grote impact op de manier waarop er tegen leiderschap aan werd gekeken. Toen ik zelf in aanraking kwam met Greenleaf's gedachtegangen, was het bijna onmogelijk om geen verbinding te zien tussen zijn manier en Jezus' manier van leiding geven. Dienend leiderschap is voor de tijd van nu zo revolutionair, dat het me verbaasde dat ik het niet eerder tegen was gekomen. Bepaalde aspecten komen wel terug in verschillende andere manieren van leiding geven. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan onderwijskundig leiderschap. Dit type leiderschap richt zich op het product van onderwijs, namelijk de leeropbrengsten. Men kreeg daarbij meer oog voor het functioneren van de leerkracht in de organisatie. Door hem te betrekken in de processen en hem te helpen in zijn ontwikkeling, zou dit het onderwijs mede verbeteren. Hier is dus sprake van een dienstbare houding richting de leerkracht. Toch ben ik van mening dat dienend leiderschap verder gaat dan dat. Greenleaf omschrijft het als een manier van zijn, dienen is een grondhouding. Omdat veel leerkrachten het onderwijs in gaan met de motivatie iets te willen betekenen voor het kind en in dat opzicht dus al een dienende houding vertonen, zette de ontdekking van dienend leiderschap me ertoe aan om de lijn door te trekken *van leiderschap naar leraarschap*. Een christelijke leraar zal op bepaalde vlakken anders lesgeven dan een niet-christelijke leraar. Om als christelijke leraar vorm te geven aan je identiteit, als volgeling van Jezus, zal dit bepaald gedrag tot gevolg hebben. Maar wat houdt dit vormgeven aan je christelijke identiteit dan in? Hoe komt dienend leraarschap in de praktijk tot uiting? Op die vraag wil ik in dit onderzoek een antwoord geven. Een antwoord dat impact zal hebben op het functioneren van de leerkracht, zodat ook hij zijn leerlingen dienend zal kunnen leiden.

1.2 Probleemstelling

Als christen streven we ernaar om op Jezus te lijken, om te doen wat Hij deed. Ook als leraar hebben we de taak om onze identiteit in ons beroep te weerspiegelen. Kinderen leren omgaan met elkaar, kennis overdragen en hen onderwijzen vanuit de Bijbel zijn enkele voorbeelden die het takenpakket van een leraar omschrijven. Maar hoe kunnen de gedachten van Jezus over dienstbaarheid vorm krijgen in het dagelijks leven van een leraar? Hoe kan de leraar ook in zijn beroep laten zien een volgeling van Jezus te zijn? Hieruit volgt de hoofdvraag die leidend zal zijn voor mijn afstudeeronderzoek:

Hoe wordt vanuit dienend leiderschap, dienend leraarschap zichtbaar in het handelingsrepertoire van een christelijke leraar en hoe kun je deze dienstbaarheid omzetten in een begrippenapparaat dat kan leiden tot een competentieprofiel voor een dienend leraar?

1.3 Operationalisering probleemstelling

Dienend leraarschap omvat de vertaling van dienend leiderschap naar het beroep van leraar, maar ook de omschrijving die vanuit de literatuur naar voren komt.

Met **zichtbaar** wordt bedoeld datgene wat in de praktijk te zien is.

Een **handelingsrepertoire** is een geordend bezit aan manieren om te handelen in bepaalde typen situaties.

Een **christelijke leraar** is een leerkracht die zijn geloof in Jezus laat weerspiegelen in zijn eigen identiteit. Naast zijn didactische- en pedagogische vaardigheden laat hij door zijn handelen zien wat het geloof voor hem inhoudt en wat het voor de kinderen zou kunnen betekenen.

1.4 Vraagstellingen

1.4.1 Theorievragen

- Wat houdt dienend leiderschap in de breedste zin van het woord in?
- Wat houdt dienend leraarschap in de breedste zin van het woord in?
- Wat levert de analyse van dienend leider- en leraarschap op voor het begrippenapparaat van een dienende leraar?

1.4.2 Praktijkvraag

- Hoe wordt dienend leiderschap zichtbaar gemaakt in het handelingsrepertoire van een christelijke leraar aan de hand van het ontwikkelde begrippenapparaat?

1.5 Doelstellingen

1.5.1 Theoriedoelen

- Aan het einde van mijn afstudeeronderzoek kan ik een omschrijving van dienend leiderschap geven.
- Aan het einde van mijn afstudeeronderzoek kan ik een omschrijving van dienend leraarschap geven.
- Aan het einde van mijn afstudeeronderzoek weet ik competenties te noemen waar een dienend leraar zich in onderscheidt.

1.5.2 Praktijkdoelen

- Aan het eind van mijn afstudeeronderzoek kan ik door middel van interviews een dienend leraar herkennen.
- Aan het eind van mijn afstudeeronderzoek kan ik aantonen wat een leraar een dienend leraar maakt.

1.6 Opzet onderzoek

De manier waarop dit onderzoek is opgezet, wordt in dit hoofdstuk uitgelegd. Door een korte samenvatting van elk hoofdstuk te geven, krijgt u inzicht in de manier waarop het onderzoek is opgebouwd.

In hoofdstuk 1 beschrijf ik mijn motivatie, de probleemstelling, de doelen en de opzet van het onderzoek. Nadat dit helder uiteen is gezet, focus ik mij in hoofdstuk 2 op verschillende leiderschapstypologieën. Voordat ik mijn aandacht vestig op dienend leiderschap, bespreek ik kort drie vigerende leiderschapstijlen en één leiderschapstijl uit de christelijke hoek die momenteel of in het verleden een grote rol hebben gespeeld in de manier van leidinggeven. Door te kijken naar verschillende wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke bronnen wordt er een omschrijving gegeven van de verschillende vormen van leidinggeven, met als slotstuk een omschrijving van een dienend leider. In hoofdstuk 3 komt dienend leraarschap aan de orde. Net als bij hoofdstuk 2 maak ik ook in dit hoofdstuk gebruik van wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke theorieën om een beeld te schetsen van dienend leraarschap. In hoofdstuk 4 worden de kenmerken van zowel dienend

leider- als leraarschap met elkaar vergeleken. Op basis van deze vergelijking wordt er een begrippenapparaat gevormd die door leerkrachten in het basisonderwijs gebruikt kan worden als reflectiemiddel. Het begrippenapparaat wordt in het praktijkgedeelte als analysemiddel gebruikt om het dienende aspect bij leerkrachten en leiders te analyseren. In hoofdstuk 5 worden de vormgeving, middelen en uitkomsten van dit praktijkonderzoek nader omschreven. Ten slotte zal ik in hoofdstuk 6 een samenvatting geven, conclusies trekken en aanbevelingen aandragen.

Het uit te voeren onderzoek wordt omschreven als kwalitatief exploratief. Kwalitatief onderzoek komt naar voren in:

- Een interview met Bram de Muynck aangaande christelijk leraarschap.
- De diepte-interviews met leerkrachten en een leidinggevende die zullen worden afgenomen.

Exploratief onderzoek komt naar voren in:

- Het komen tot een begrippenapparaat voor dienend leraarschap, waarbij creatief te werk wordt gegaan volgens een argumentatief logische opbouw.

1.7 Ten slotte

Om de leesbaarheid van dit afstudeeronderzoek te vergroten, attendeer ik u op de volgende zaken.

- Daar waar voor de ‘leerkracht’ of het ‘kind’ het persoonlijk voornaamwoord ‘hem’ of het woord ‘hij’ wordt gebruikt, kan in plaats daarvan ook ‘haar’ of ‘zij’ worden gezet. De ‘leerkracht’ kan worden gelezen voor zowel de mannelijke als de vrouwelijke variant.
- Daar waar het woord leraar wordt gebruikt, zoals in dienend *leraarschap*, wordt zowel de mannelijke als de vrouwelijke variant van het beroep leerkracht bedoeld.

2. Leiderschap

2.0 Inleiding

Het geven van leiding gebeurt op vele verschillende manieren. In dit hoofdstuk wordt als eerst een omschrijving gegeven van drie vigerende leiderschapsstijlen, namelijk: transactioneel leiderschap, transformationeel leiderschap en onderwijskundig leiderschap. Transactioneel- en transformationeel leiderschap zijn veel gebruikte termen in de wetenschappelijke theorie als het gaat om leidinggeven aan organisaties in het algemeen. Onderwijskundig leiderschap richt zich hoofdzakelijk op het leidinggeven aan een school. Na deze stijlen besproken te hebben, komt een leiderschapsstijl vanuit de christelijke hoek aan bod. Hierna wordt een omschrijving gegeven van het leidende type in dit onderzoek: dienend leiderschap.

2.1 Vigerende leiderschapsstijlen

2.1.1 Transactioneel leiderschap

De transactionele benadering van leiderschap heeft als basisgedachte dat medewerkers, als ze een arbeidscontract afsluiten met hun werkgever, het gezag over hun eigen persoon afstaan aan de organisatie waarvoor ze gaan werken (Dolmans, 2009). Het aangeboden contract bestaat uit een functie- en taakomschrijving, het salaris en andere voordelen die de medewerker toegewezen krijgt door het uitoefenen van zijn taak. In ruil voor deze beloning zal de medewerker het werk moeten verrichten dat hem door de werkgever toegewezen wordt. Het is hierbij niet van belang of de werknemer de capaciteiten bezit om de taak uit te voeren. Bij het uit handen geven van de opdracht ligt de verantwoordelijkheid bij de werknemer. Dit betekent ook dat wanneer de opdracht niet het gewenste resultaat heeft, de werknemer hier de volle verantwoordelijkheid voor heeft.

Transactioneel leiderschap gaat over het onderhouden van een afstemming tussen de missie van de organisatie en haar doelen aan de ene kant, en de motivatie en interesse van de medewerkers in het bereiken van gestelde doelen aan de andere kant (Anheier, 2005). De transactionele leider houdt zich vooral bezig met duidelijke structuren, zodat elke werknemer inzicht krijgt in wat er van hem of haar verwacht wordt en welke beloning daarop staat (Dolmans, 2009). Deze vorm van leiding geven zorgt niet voor een lange termijn verbinding met de visie en waarden van de organisatie. De grootste beperking van het transactionele model is dat de uitwisseling vaak van korte duur is en beperkt tot het specifieke geval dat op dat moment ter sprake wordt gesteld (Bush, 2008).

Het transactionele model is gefundeerd op twee factoren waarmee de leider zich bezig houdt. Deze factoren zijn *management by exception* (management bij uitzondering) en *contingent reward* (voorwaardelijke beloning). Management by exception is onder te verdelen in twee typen. Met *active management by exception* wordt bedoeld dat de leider aandacht schenkt aan alle prestaties van elke medewerker. Wanneer de prestatie niet voldoet aan de eisen van de leider wordt de medewerker gecorrigeerd. *Passive management by exception* houdt in dat de leider wacht tot er zich problemen voordoen. Hij grijpt pas in wanneer er daadwerkelijk iets mis gaat. 'If it ain't broke, don't fix it' is de gedachte die hier achter schuil gaat. De tweede factor waar het transactionele model op gefundeerd is, is de *contingent reward*. Deze voorwaardelijke beloning is een 'constructieve transactie' (Bass & Bass, 2008, p. 623). De medewerker krijgt een taak toegewezen waarna de leider psychologische of materiële beloningen in het vooruitzicht stelt in ruil voor gewenste resultaten.

Onder psychologische beloningen vallen feedback en goedkeuring. Een salarisverhoging of het toekennen van een prijs zijn voorbeelden van materiële beloningen.

Bass (2008) verwijst naar verschillende onderzoeken waarbij een onderscheid in voorwaardelijke beloningen kon worden gemaakt. Uitkomsten lieten zien dat de materiële beloningen transactioneel van aard waren. Psychologische beloningen zoals het geven van waardering werden bestempeld als transformationele beloningen (Bass & Bass, 2008, p. 624). De transformationele leider zou, uitgaande van deze bevindingen, op een andere manier met zijn werknemers omgaan dan de transactionele leider. In het volgende gedeelte zal de eerstgenoemde leiderschapstijl verder besproken worden.

2.1.2 Transformationeel leiderschap

Burns omschreef het type leider die meer deed dan het toelichten en uitdragen van een missie of actieplan (Burns, 1978). Deze leider werd de transformationele leider genoemd. Transformationeel leiderschap heeft raakvlakken met transactioneel leiderschap. In eerste instantie werd het sterk afgezet tegen transactioneel leiderschap, omdat er veel dingen anders gedaan werden. Waar het bij transactioneel leiderschap om de kunst van het ruilen ging, gaat het bij transformationeel leiderschap om de kunst van het inspireren. Anderen zien transformationeel leiderschap als een uitbreiding van de transactionele variant (Agard, 2011). Dit komt tot uiting in de manier waarop de organisatiedoelen bereikt worden. De leider inspireert zijn medewerkers, biedt hen dus iets aan, maar daarvoor verwacht hij ook iets terug. Het grootste verschil tussen beide typen leiderschap is dat transformationeel leiderschap de intrinsieke motivatie aanspreekt, en transactioneel leiderschap de extrinsieke motivatie. Zelf zie ik transformationeel leiderschap als een voortvloeisel van transactioneel leiderschap, waarbij er een duidelijke scheidingslijn ligt tussen het oude van transactioneel leiderschap, en het nieuwe van transformationeel leiderschap. Bepaalde aspecten van transactioneel leiderschap, denk aan het bieden van mogelijkheden, zijn dus ook terug te vinden in transformationeel leiderschap, maar laatstgenoemde weet werknemers op een totaal nieuwe manier te inspireren. Naar mijn mening kunnen deze twee stijlen naast elkaar worden gelegd met de intentie het beste uit de werknemer te halen. Daarbij heeft transformationeel leiderschap de grootste invloed. Door de werknemer groeimogelijkheden te bieden en een inspirerende visie, krijgt hij de kans om boven zichzelf uit te stijgen, om op een niveau te komen waarvan hij zelf niet had gedacht daar ooit te kunnen komen.

De transformationele leider streeft een visie na. Met deze visie inspireert hij anderen om dezelfde doelen voor ogen te houden. De leider weet zijn medewerkers enthousiast te maken voor de visie, door openheid te geven over de beweegredenen achter de visie (Robbins & Coulter, 2011). Dolmans stelt dat de leider hier het vertrouwen van de werknemer moet zien te winnen (Dolmans, 2009, p. 17). Organisaties geleid door een transformationele leider zijn niet puur gericht op winst, zij houden zich ook bezig met de betekenis voor de samenleving. De werknemer van nu werkt niet meer puur voor het salarisstrookje dat maandelijks op de mat valt. Het werk moet ook een bepaalde voldoening geven waar de werknemer energie uit haalt om door te gaan. De transformationele leider heeft de ontplooiing van zijn werknemers hoog in het vaandel staan. Het gaat er, in tegenstelling tot transactioneel leiderschap, niet zozeer om dat het werk zonder enige navraag gedaan wordt, maar dat de werknemer de ruimte en tijd krijgt om te groeien. Dit betekent niet dat de werknemer volledig wordt losgelaten. In tegendeel, door het stellen van hoge doelen geeft de leider de medewerker de kans om boven zichzelf uit te stijgen.

De transformationele leider bezit een aantal kenmerkende eigenschappen die hij inzet om zijn manier van leidinggeven tot uiting te brengen. De leider wordt door zijn werknemers omschreven als charismatisch, inspirerend, intellectueel uitdagend en gericht op het individu (Robbins & Coulter, 2011). Door Burns wordt (Bass & Bass, 2008, p. 619) de transformationele leider gedefinieerd als iemand die : '(1) het bewustzijn van de medewerker verhoogt over het belang en de waarde van de gewenste uitkomsten en de manieren waarop deze bereikt worden; (2) de werknemer zo ver krijgt om hun eigenbelang te ontstijgen in het belang van het team of de organisatie; en (3) de behoefte op de piramide van Maslow (figuur 2.1.2) verhoogt van de lager gelegen zorgen als veiligheid en zekerheid naar hoger gelegen behoeften als prestaties en zelfverwezenlijking'. Het transformerende aan dit type leiderschap is dat de leider door het veranderen van individuen, groepen en organisaties een verandering in de maatschappij kan bewerkstelligen. Niet door zijn macht te gebruiken, maar door op een morele manier met zijn verantwoordelijkheid om te gaan (Bass & Bass, 2008, p. 619).

Figuur 1 – Piramide van Maslow¹



2.1.3 Onderwijskundig leiderschap

Het concept onderwijskundig leiderschap is in het begin van de jaren '80 in de Verenigde Staten ontstaan in het kader van het schooleffectiviteitsonderzoek. Het begrip onderwijskundig leiderschap is moeilijk te definiëren aangezien het vele competenties, taken en eigenschappen behelst (Van Meulen, 2009, p. 7). Onderwijskundig leiderschap is gericht op de kerntaak van de school, namelijk het verbeteren van de onderwijskwaliteit. De onderwijskundige leider oefent indirect invloed uit op de leerlingopbrengsten. Van Agten geeft meerdere betekenissen aan het begrip kwaliteit, deze is afhankelijk van de visie van de school. Een school kan zich richten op de leerlingopbrengsten, maar bijvoorbeeld ook op de sociale vaardigheden. Bij onderwijskundig leiderschap draait het erom dat de middelen die de school ten dienste staan zoals mensen, formatie, tijd, geld, materialen en procedures, worden ingezet om onderwijskundige ideeën te realiseren (Van Agten, Dresselaars, & Hamann, 1997, p. 72).

Zoals eerder vermeld, oefent de onderwijskundige leider indirect invloed uit op de leerlingopbrengsten. In de jaren '80 waren onderzoeken vooral gericht op het directe effect van de onderwijskundige leider op de resultaten, later raakten de modellen voortkomend uit deze direct-effect onderzoeken op de achtergrond. Er werd vooral gekeken naar de middelen die ingezet konden worden om de opbrengsten indirect te beïnvloeden.

¹ (Mens en Samenleving, 2008)

Het stellen van doelen wordt gezien als één van de belangrijkste middelen om de aandacht van leerkrachten, ouders en leerlingen te richten op inhoudelijke activiteiten. Verder zorgt de leider ervoor dat er een brede betrokkenheid is onder de leerkrachten. Onderwijskundig leiderschap kenmerkt zich door het betrekken van het hele onderwijsteam en andere betrokkenen bij de ontwikkeling van de school, zoals ouders en leerlingen (Letschert & Letschert-Grabbe, 2007, p. 138). Zo is besluitvorming niet enkel en alleen een taak voor de directeur, maar een taak die in samenwerking met het team gedaan wordt. Sleegers stelt dat het participeren van leerkrachten aan de besluitvorming en het stimuleren van samenwerking tussen medewerkers van groot belang is voor de effectiviteit van de school (Sleegers, 1999, p. 8). Dit komt tot uiting in het bespreken van leerprestaties, het evalueren van deze prestaties, het formuleren van verwachtingen en de daarop volgende controle. Door de leerkracht zelf verantwoordelijk te maken voor het door hen gegeven onderwijs, daagt de leider zijn medewerker uit om te blijven leren. Het eigenaarschap van de leerkracht wordt benadrukt.

De onderwijskundige leider richt zich sterk op onderwijskundige taken, hierdoor ontstaat er een vaag gebied tussen het managen van de school en het leiden van de school. Oftewel, een grijs gebied tussen de dingen goed doen en de goede dingen doen. Onderwijskundig leiderschap richt zich op beide aspecten van deze organisatorische termen. Imants concludeert dat het algemeen management en onderwijskundig leiderschap wel onderscheiden kunnen worden maar niet van elkaar gescheiden (Imants, 1996). De onderwijskundige leider weet dat deze taken op elkaar betrokken zijn en kan ze ook op een juiste manier op elkaar afstemmen.

In tabel 1 worden de kernpunten van de besproken leiderschapsstijlen samengevat. Boven de kolommen staan de drie vigerende leiderschapsstijlen. In de linker kolom zijn de hoofdzaken weergegeven waarna voor elke stijl de kernpunten in de tabel uiteen worden gezet. Relatie wil zeggen: dat waar de relatie tussen de leider en werknemer op gebaseerd is. Daaronder wordt de kerntaak van de leider weergegeven om aan te geven wat zijn belangrijkste rol is in de organisatie. Dan komen de middelen die gebruikt worden om de gestelde doelen te bereiken. Ten slotte wordt getoond op welk type motivatie deze middelen gericht zijn.

Tabel 1

	Transactioneel	Transformationeel	Onderwijskundig
Relatie	Ruil	Inspiratie	Investering
Kerntaak leider	Balans bewaren tussen organisatiedoelen enerzijds en de motivatie van de werknemers anderzijds	Het inzichtelijk maken van de visie en doelen om werknemers te enthousiasmeren	De leerlingopbrengsten door middel van onderwijskundige ideeën en doelen beïnvloeden
Middelen om doelen te bereiken	Contingent reward; management by exception	Charisma; inspiratie; intellectuele uitdaging; individugericht	Betrokkenheid; gezamenlijke besluitvorming ; samenwerking; blijven leren
Motivatie	Extrinsiek	Intrinsiek	Intrinsiek door eigenaarschap

Kernpunten transactioneel-, transformationeel- en onderwijskundig leiderschap

Opvallend is dat bij elke stijl het stellen van doelen hoog in het vaandel staat. Dit zou dus gezien kunnen worden als één van de meest belangrijke factoren in het leiden van een organisatie. De middelen waarmee het doel bereikt wordt, zijn voor elke stijl anders. Waar transactioneel leiderschap gericht is op transacties richt transformationeel leiderschap zich op het inspireren van de medewerkers. De onderwijskundige leider maakt de werknemer eigenaar van zijn eigen proces om door middel van samenwerking en betrokkenheid de gestelde doelen te bereiken.

2.2 Moedig leiderschap

Hybels (2002) schrijft over zijn eigen ervaringen omtrent leiding geven. Als één van de stichters van de Willow Creek Community put hij uit jarenlange ervaring voor het schrijven van zijn boek. Het boek is niet met empirisch bewijs onderbouwd, maar geeft een weergave van de manier waarop Hybels met zijn leiderschapsrol is omgegaan. De reden waarom ik dit boek toch in het theoretische gedeelte van mijn afstudeeronderzoek vermeld, is dat Hybels vanuit een christelijke visie met zijn functie omgaat. Dit levert aanvullingen op voor het gedeelte dat zal gaan over het christelijke aspect van dienend leiderschap.

2.2.1 Het machtigste wapen van een leider

Visie is het meest krachtige wapen van een leider. Een visie inspireert niet alleen de leider, maar ook de mensen om hem heen. Door anderen te inspireren kan er een verandering optreden die anders niet voor mogelijk werd gehouden. Visie is de kern van leiderschap, het is het vuur dat bij de volgelingen de hartstocht doet ontbranden.

Visie komt niet zomaar tot stand en wordt niet zomaar van het een op het andere moment aan de werknemers kenbaar gemaakt. Hybels ontdekt een patroon in het komen tot en het overdragen van de visie. Als eerste *krijgt* de leider een visie. Hij ziet het levensveranderende beeld van de toekomst waardoor zijn hart sneller gaat kloppen. Vrijwel direct daarna komt het *gevoel*. Diep van binnen wordt er een energie en een hartstocht opgewekt door de verkregen visie. Na het gevoel *eigent* de leider zich de visie *toe*. Hij neemt verantwoordelijkheid voor datgene dat hij voor ogen heeft. De meest belangrijke stap, in wezen de meest cruciale, is het overdragen van de visie aan anderen. Deze stap behelst het belichamen van de visie, het één-op-één overdragen van de visie, en het overdragen van de visie door in de openbaarheid te treden. De belichaming van een visie wordt in eerste instantie door de leider gedaan. Het gaat hier niet alleen om de betrouwbaarheid van 'doen wat je zegt', maar vooral ook om het laten zien van 'geloven in wat je doet'.

Een visie wordt niet overgedragen als het één keer tijdens een bijeenkomst is gezegd. Het moet vaker terugkomen, zodat toehoorders het blijven horen. Wanneer een visie op de juiste manier wordt overgebracht op de mensen, heeft het gevolgen voor de organisatie. Een visie werkt inspirerend en zet mensen in beweging, het vergroot de betrokkenheid van werknemers en het houdt werknemers op koers.

2.2.2 Daadkrachtig optreden

Met een visie alleen is het verhaal nog niet af. Volgens Hybels is er iets dat nog stimulerender werkt dan het overdragen van de visie, namelijk het uitvoeren ervan (Hybels, 2002). Met alleen peptalk, slagzinnen, emotionele verhalen en ontroerende videoclips wordt er geen verschil gemaakt in het dagelijks leven van de werknemer. De werknemer heeft meer nodig dan dat. Het hebben van een plan over hoe de visie in de praktijk tot uiting gebracht moet worden, is van uitzonderlijk belang. Het

moet de werknemer stap voor stap worden uitgelegd hoe de visie verwezenlijkt kan worden. Zonder een strategisch plan blijft de visie een vaag plaatje dat zich alleen in het hoofd van de leider bevindt.

Bij het opstellen van een plan horen doelen. Deze doelen zorgen dat het voor zowel leidinggevendenden als werknemers duidelijk is waar naartoe gewerkt kan worden. Ze zorgen ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Het is belangrijk dat er een rechte lijn wordt getrokken in het beleid van de organisatie. Als werknemers zich niet conformeren aan de gestelde doelen kunnen er nog steeds goede dingen worden gedaan, het zal dan alleen minder te maken hebben met de visie die de leider voor ogen heeft. Uiteindelijk zorgt dit ervoor dat het doel van de organisatie niet bereikt wordt.

Door tussenliggende mijlpalen op te stellen worden doelen meetbaar gemaakt. Deze zijn nodig om tussentijdse succeservaringen op te kunnen doen en om het bereiken van het grote doel op te delen in behapbare stukken.

2.2.3 Teamverband

Het hebben van een team is noodzakelijk. Samen kan er meer werk verplaatst worden in co-creatie-processen dan één man alleen kan doen. In een organisatie is het noodzakelijk om in teamverband te werken. Volgens Hybels (2002, p. 96) heeft elk team een leider nodig om :

- het team gericht te houden op de missie;
- ervoor te zorgen dat de juiste mensen met de juiste gaven en de juiste talenten op de juiste plek zitten;
- ervoor te zorgen dat elk teamlid een maximale bijdrage levert;
- de last evenredig te verdelen, zodat mensen gemotiveerd blijven en niet overbelast raken;
- te zorgen voor een goede communicatie, zodat alle teamleden de nodige informatie krijgen; en
- het gevoel van gemeenschap binnen het team te versterken.

Door als leider goed voor de medewerkers te zorgen, zullen ze het verlangen hebben om er ook veel voor terug te geven. Hybels zegt hierover: 'Als een leider moeite doet om in de behoeften van de stafleden te voorzien, komt dat automatisch de motivatie van het team ten goede' (Hybels, 2002, p. 129).

2.2.4 Karaktereigenschappen

Het gaat Hybels bij het omschrijven van een goede leider niet om het behaalde diploma, de hoeveelheid werk die hij verzet of de kwaliteiten die hij bezit. Leaders zijn op hun best als ze een cultuur van leiderschap creëren. Hierdoor heeft hun invloed een jarenlange werking op toekomstige leiders. Bij het op zoek gaan naar nieuwe leiders let Hybels op vijf aspecten die een leider naar zijn mening behoort te bezitten (Hybels, 2002, p. 135):

- overwicht: mensen die in staat zijn hun groepsgenoten te beïnvloeden;
- betrouwbaarheid: betrouwbaar karakter, eerlijk, nederig, stabiel, corrigeerbaar;
- kunnen omgaan met mensen: inleven in andermans gedachten, luistervvaardig;
- gedrevenheid: goede leiders zorgen dat er iets gebeurt;
- intelligentie: problemen op kunnen lossen, leergierige houding.

2.2.5 De werknemer aan bod

In Lucas 10:7 zegt Jezus: 'De arbeider is zijn loon waard' (Nederlands Bijbelgenootschap, 2002). Dit principe hanteert Hybels als het gaat om de waardering en beloning voor het werk dat een werknemer verricht. Als de werknemer zich op een effectieve, zinvolle en standvastige manier voor de leider inzet, behoort de leidinggevende hem daar ook voor te geven wat hem toekomt. In dit geval zou men kunnen spreken over het toepassen van de *contingent reward*, de voorwaardelijke beloning. Dit betekent ook dat wanneer de werknemer niet naar behoren presteert, hij zijn volledige loon niet waard is (Hybels, 2002, p. 190). Er zou gezegd kunnen worden dat hier sprake is van transactioneel leiderschap (zie paragraaf 2.1.1). De leider grijpt in wanneer er niet naar behoren gefunctioneerd wordt. Moedig leiderschap gaat verder dan dat. Er wordt direct geprobeerd te achterhalen wat de oorzaak is van het disfunctioneren. Het kan liggen aan de werkplek, de training, de gestelde doelen of de aansturing. De verantwoordelijkheid ligt dan bij de organisatie zelf en niet bij de werknemer. Een aspect van transformationeel leiderschap wordt hier toegepast. Wanneer iets niet volgens plan verloopt, wordt er gekeken naar wat de werknemer nodig heeft om beter te kunnen presteren.

2.2.6 Zelfleiderschap

Het is niet voldoende voor de leider om zich alleen bezig te houden met zaken die organisatorisch van aard zijn. Om een goede leider te zijn geeft hij ook ruimte aan zijn eigen leerproces. De leider stuurt niet alleen anderen, maar ook zichzelf. Een lerende houding ligt hieraan ten grondslag. Hybels spreekt hier over 'doen wat je moet doen, lees wat je moet lezen om het vuur van je hartstocht brandende te houden. Het ontwikkelen van je gaven hoort bij zelfleiderschap' (Hybels, 2002, p. 209).

2.3 Dienend leiderschap

Greenleaf is de man die het begrip 'dienend leiderschap' voor het eerst heeft genoemd. Hij concludeert dat het ondersteunen van anderen de meest waardevolle manier is om anderen tot dienst te kunnen zijn. Greenleaf (2003) stelde zichzelf de vraag of de dienaar, die andere door vertrouwen en integriteit anderen helpt ontwikkelen, samengevoegd worden met de leider, die door vertrouwen andermans paden vormt door zelf het juiste voorbeeld te geven? Om te ontdekken waarom dienend leiderschap in deze tijd een belangrijke rol inneemt, werp ik een blik op leiderschapsstijlen en de kijk op arbeid van de twintigste eeuw. De laatste stijl in deze lijn zal dienend leiderschap zijn. Van daaruit beschrijf ik de kenmerken van dienend leiderschap, de typerende eigenschappen van een dienend leider en al gedane onderzoeken op dit gebied, om vervolgens te kunnen concluderen welke eigenschappen en kenmerken een leider tot dienend leider maken.

2.3.1 Leiderschap in de twintigste eeuw

In de eeuwen voorafgaand aan de twintigste eeuw, zijn er verschillende leiders, filosofen en bedrijfskundigen geweest die hun visie op arbeid en leiderschap hebben gegeven. Deze mannen worden in onderstaand stuk genoemd om gedachtegangen van toen en nu met elkaar te vergelijken. Tevens worden ze gebruikt om overeenkomsten met de hieronder beschreven managementstijlen te onderbouwen, namelijk het taylor- en fordisme.

Aan het eind van de 19^e eeuw ontstond het eerder genoemde taylorisme. Taylorisme is een stroming binnen de managementtheorie die het aansturen van de bedrijfsprocessen op de werkvloer op een wetenschappelijke manier vorm wilde geven. Taylor (1856-1915) is de man achter deze vorm van bedrijfsvoering. Tijdens de tweede Industriële Revolutie ontstonden er problemen in het bestuur

vanwege schaalvergroting en de complexiteit van het productieproces. Er moest een manier worden bedacht om de processen op een zo efficiënt mogelijke manier te laten verlopen. Taylor ging er vanuit dat de natuurlijke luiheid van de werknemer ten grondslag lag aan het inefficiënte werk. De werknemer zou alleen voor de beloning werken. Volgens Taylor was de arbeider ook maar gewoon een mens, waarmee hij bedoelde dat de arbeider niet vies van geld was.

Taylor trok de productieprocessen uit elkaar om zo een vergaande rationalisering door te voeren. Elke werknemer kreeg één specifieke taak die bij zijn capaciteiten en kennis paste om het proces zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Taylor zegt hierover: 'No one can be found who will deny that in the case of any single individual the greatest prosperity can exist only when that individual has reached his highest state of efficiency; that is, when he is turning out his largest daily output' (Taylor, 1998, p. 2).² Deze gedachtegang komt overeen met de manier waarop Adam Smith zo'n honderdvijftig jaar eerder dacht. Smith (1723-1790) gaf aan dat elke werknemer moet doen waar hij het beste in is, ook al betekent dit het uitvoeren van enkele simpele handelingen (Schavemaker & Willemsen, 1984).

Alhoewel de productiviteit inderdaad toenam, bestond er ook kritiek op deze manier van werken. Aangezien Taylor ervan uitging dat de mens alleen voor het loon werkte, was er geen ruimte voor waardering en erkenning. Door het uitvoeren van dezelfde handelingen was er sprake van machteloosheid, zinloosheid en zelfvervreemding. Marx (1818-1883) schreef deze zelfvervreemding een eeuw eerder al toe aan het feit dat er geen oog was voor de persoon achter de handeling (Schavemaker & Willemsen, 1984). Dit is een eerste indicatie die wijst op het belang van erkenning voor de persoon zelf, in plaats van alleen te kijken naar het te verrichten werk.

Mensen kwamen in opstand tegen de dwang die uitging van het industriële systeem (Mok, 2007). Deze dwang ging ook uit van het fordisme. Autofabrikant Henry Ford (1863-1947) introduceerde de lopende band waardoor massaproductie in de autosector mogelijk werd gemaakt. Ford voegde aan de basisprincipes van Taylor een aantal eigen ideeën en concepten toe waardoor zijn achterliggende denkbeelden bekend zijn geworden als het fordisme (Van Ruysseveldt, De Witte, & Von Grumbkow, 2004). Zijn droom was dat elke Amerikaan, rijk en arm, een Ford op de oprit zou hebben staan. Om deze droom te verwezenlijken, moesten de kosten laag worden gehouden. Dit kon door middel van schaalvergroting. Ford investeert hierdoor niet in zijn werknemers, maar in de technologie. Met deze nieuwe manier van werken kreeg hij te maken met een groot verloop en toenemend ziekteverzuim, een teken dat deze manier van werken voor de werknemer niet ideaal was. Werknemers wilden gehoord worden. Het uitvoeren van taken waar alleen waardering voor werd gegeven in de vorm van loon, gaf de werknemer geen voldoening. Een schreeuw om erkenning was geboren. En daar doet Greenleaf met dienend leiderschap zijn intrede. Baart stelt dat 'vrijwel elke stroming in wetenschap of praktijkbeoefening met een uitgesproken eigen karakter op komt als een kritiek op een gangbare praktijk: het wil bepaalde zaken anders uitgevoerd, aan andere normen getoetst, voor andere mensen bestemd of bijvoorbeeld op andere vraagstukken en kansen gericht hebben' (Baart, 2001, p. 730). Dienend leiderschap kan daarom ook gezien worden als een reactie op het taylor- en fordisme.

² Niemand kan ontkennen dat wanneer het een individu betreft, de grootste welvaart alleen bereikt kan worden wanneer de individu de hoogste staat van efficiëntie heeft bereikt; dat is wanneer hij dagelijks zijn grootst mogelijke opbrengst voortbrengt

2.3.2 Kenmerken dienend leiderschap

Greenleaf maakt een onderscheid tussen de *eerst leider* en de *eerst dienaar*. De vraag is of deze twee rollen dichotoom kunnen zijn. Hij die in eerste instantie voor eigen belang gaat en daarbij de ander op een tweede plaats zet, wordt eerst leider genoemd. Hij die het belang van de ander hoger acht dan zijn eigen belang wordt eerst dienaar genoemd. Keith veronderstelt dat leiderschap alleen de moeite waard is als het een manier is om anderen te dienen. Het gaat daarbij niet om de macht van het individu, maar meer om het welzijn van allen (Keith, 2008). Dienend leiderschap zet zich sterk af tegen de heersende gedachte van die tijd dat alles efficiënt moest verlopen zonder oog te hebben voor de werknemer. In plaats van de focus op de technologie en allerlei processen te leggen, wordt de focus op de werknemer gericht.

Dienend leiderschap zou gezien kunnen worden als een equivalent van transformationeel leiderschap. Mijn mening is echter dat dienend leiderschap een stap verder gaat. Er zijn verschillende overeenkomsten tussen transformationeel en dienend leiderschap te benoemen. Beide typen inspireren de medewerkers. Transformationeel leiderschap doet dit op het gebied van visie. Door het overbrengen en het in de praktijk uitvoeren van de visie, wordt het denken van een medewerker getransformeerd zodat hij zich vanuit zijn intrinsieke motivatie voor het grotere doel in kan zetten. Een dienend leider inspireert zijn werknemers door hen te dienen. Greenleaf veronderstelt dat het effect van dienend leiderschap gemeten kan worden door antwoord te geven op de volgende vraag: 'Groeien diegene die gediend worden als persoon? Worden ze, terwijl ze gediend worden, gezonder, wijzer, vrijer, meer autonoom en zelf ook dienend?' (Greenleaf, 2003, p. 16).

Een dienende houding kan veronderstellen dat de leider zichzelf totaal wegcijfert. De leider zou als knecht gezien kunnen worden van zijn werknemers terwijl zij verantwoording aan hem moeten afleggen. Het is daarom noodzakelijk om te zeggen dat de leider de *behoeften* van de werknemer signaleert. Hij geeft hen niet wat ze *willen*, maar wat ze *nodig* hebben. De dienende leider zet zijn eigenbelang opzij om de belangen van anderen te dienen, om anderen te helpen groeien en zich te ontwikkelen, en anderen de mogelijkheid te bieden in materieel en emotioneel opzicht winst te behalen (Hunsaker, 2010).

Nuijten omschrijft leiderschap als 'een proces waarbij een individu in een groep of organisatie anderen bewust beïnvloedt om een bepaald doel te bereiken' (Nuijten, 2011, p. 23). De dienende leider is in dit opzicht bewust directief. Hij stelt doelen waar anderen zich voor in willen zetten om zijn werknemers vervolgens de ondersteuning te bieden om hen deze doelen te laten behalen. De grondhouding van de dienende leider verschilt dus wezenlijk van een op macht gerichte leider. De op macht beluste leider vraagt zich in eerste instantie af welke belangen er voor hem inzitten. Een dienende leider vraagt zich af wat zijn keuzes en beslissingen betekenen voor zijn medewerkers, klanten en de maatschappij. Keith geeft de tegenstellingen weer tussen het powermodel, waar de leider vooral gericht is op zichzelf, en het servicemodel, waar de leider vooral gericht is op de ander (Keith, 2008, p. 47). De door Keith gegeven verschillen tussen het power- en het servicemodel worden weergegeven in tabel 2.

Tabel 2

Powermodel	Servicemodel
Mensen zover krijgen om dingen te <i>doen</i>	Mensen <i>helpen</i> om dingen te doen
Hiërarchie in de vorm van piramide	Geen hiërarchie, iedereen helpt elkaar
Draait om <i>graaien</i>	Draait om <i>geven</i>
Mensen <i>gebruiken</i>	Mensen <i>helpen</i>

Verschillen tussen het powermodel en het servicemodel

Het powermodel is er op gericht om binnen zo kort mogelijke tijd zoveel mogelijk winst te boeken. Omdat een dienend leider niet alleen met het hier en nu bezig is, richt hij zich vooral op de lange termijnresultaten. Zoals de ontwikkeling van een persoon niet in een week is te vatten, zo heeft een organisatie ook de tijd nodig om van het dienende aspect doordrongen te worden.

Van dienend leiderschap kan gezegd worden dat het een revolutie ontketend. Door de hiërarchische piramide om te draaien komt niet de leider, maar de werknemer bovenaan te staan. Als dienend leiderschap het gewenste effect heeft, zal een hele organisatie dienend worden om zo de klant - en daarmee de maatschappij - het best van dienst te kunnen zijn.

Dienend leiderschap is niet zozeer een stijl van leidinggeven, maar een manier van *zijn*. Het gaat om een keus die van binnenuit gemaakt wordt om te gaan dienen. Covey benadrukt het belang van het gehoor geven aan deze innerlijke stem, juist ook om anderen hiermee te inspireren (Covey, 2009). Er wordt van binnen naar buiten gewerkt. Het begint met een keus die de persoon in kwestie zelf maakt, niet door iets dat van buitenaf aan hem opgedrongen wordt. Deze keus kan voortkomen uit het idee om volgens Jezus' ideeën leiding te geven, of om na een carrière alleen ik gericht bezig te zijn geweest tot het inzicht te komen dat dienen meer voldoening geeft dan egoïstische drijfveren. Zo zijn er tig andere redenen waarom mensen anderen gaan dienen, voorop staat dat de keus van binnenuit gemaakt wordt.

2.3.3 Eigenschappen van een dienend leider

Nuijten toont aan dat organisaties die op een dienende manier geleid worden succesvoller zijn dan organisaties die dit niet doen (Nuijten, 2011, p. 70). Dit betekent niet dat elke organisatie het op eenzelfde manier in de praktijk brengt, immers elke organisatie is anders. Zo bestaan er in de literatuur ook verschillende kenmerken, horend bij dienend leiderschap. Vaak worden er tussen de acht en tien kenmerken gegeven om de eigenschappen van een dienende leider te omschrijven. Hieronder worden de verschillende kenmerken met elkaar vergeleken die vanuit de literatuur worden beschreven.

Het gedachtegoed van Greenleaf werd door Larry Spears, voormalig CEO van The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership, samengevat in tien kenmerken. In tabel 3 zijn Spears' kenmerken in de linker kolom weergegeven. Nuijten (2011) heeft empirisch onderzoek gedaan naar dit fenomeen. Uit haar onderzoek komen acht gedragingen naar voren die in tabel 3 in de middelste kolom worden weergegeven. Keith is de derde auteur in het rijtje. Hij is bekend om zijn *Paradoxical Commandments*, waarin hij zegt dat we het goede moeten doen, ondanks het feit dat juist het goede vaak door anderen zal worden bekritiseerd. Zijn visie is gericht op het helpen van mensen om hun persoonlijke betekenis te vinden. Daarbij is hij groot voorstander van dienend leiderschap. Ook hij heeft kenmerken van dit type leiderschap omschreven. Zijn kenmerken worden in tabel 3 in de

rechter kolom vertoond. De kenmerken van dienend leiderschap, gegeven door Spears, Nuijten en Keith, zijn in tabel 3 in drie afzonderlijke kolommen naast elkaar gezet.

Tabel 3

Kenmerken Spears	Kenmerken Nuijten	Kenmerken Keith
• Luisteren • Empathie • Helend vermogen • Commitment aan de groei van mensen • Bouwen aan gemeenschap • Bewustzijn • Overtuigingskracht • Conceptualiseren • Vooruitzien • Rentmeesterschap	• Stewardship • Verantwoordelijkheid geven • Empowerment • Moed • Bescheidenheid • Waardering • Vergeving • Authenticiteit	• Zelfbewustzijn • Luisteren • De piramide omkeren • Collega's helpen tot ontwikkeling • Coachen i.p.v. controleren • Energie en intelligentie vrijmaken • gebruik van vooruitzien

Kenmerken dienend leiderschap gegeven door Spears, Nuijten en Keith

In deze tabellen kunnen verschillende scheidingen worden aangebracht. Deze scheidingen verbind ik met elkaar in tabel 4, waar de kenmerken gecategoriseerd worden in categorieën die nu besproken zullen worden. Bij Spears zijn de kenmerken luisteren, empathie, helend vermogen en commitment aan de groei van mensen, puur op de andere persoon gericht. In Nuijtens lijstje zijn dit het geven van verantwoordelijkheid, empowerment, waardering en vergeving. Het tweede kenmerk is dat bepaalde eigenschappen op de organisatie zijn gericht. Bij Spears zijn dit bouwen aan gemeenschap, conceptualiseren, vooruitzien en rentmeesterschap. Nuijten heeft behalve stewardship geen kenmerken die specifiek voor de organisatie zijn bedoeld. De kenmerken die gericht zijn op de eigenschappen van de leider zelf zijn bij Spears bewustzijn en overtuigingskracht. Nuijten heeft het over moed, bescheidenheid en authenticiteit. Het valt op dat Nuijten meer aandacht geeft aan de persoonlijkheid van de leider. De punten die overeenkomen met Spears' kenmerken zijn vooral gericht op de werknemer. Waar Spears zich met zijn punten op zowel de werknemer, de organisatie en de leider zelf richt, zie ik bij Nuijten een duidelijke focus op de leider en de werknemer. Dat beide gericht zijn op de werknemer is logisch, anders zou het de titel dienend leiderschap niet waard zijn.

Keith noemt kenmerken die vergeleken kunnen worden met de kenmerken van eerder genoemde auteurs. Luisteren wordt door zowel Keith als Spears genoemd. Eerlijk gezegd vind ik deze eigenschap missen in het rijtje van Nuijten. Luisteren staat voor het geven van aandacht aan wat de werknemer bezighoudt. De leider weet hierdoor wat er in het hoofd van de werknemer omgaat, en kan daardoor aansluiten bij zijn behoeften. Vooruitzien is een eigenschap die elke leider naar mijn mening moet hebben. Hij stuurt aan. Dit komt tot uiting in het hebben van een visie. Visie wordt door Covey omschreven als 'kijken met het geestesoog naar wat de mogelijkheden zijn van mensen, van projecten, maatschappelijke doelen en ondernemingen' (Covey, 2009, p. 66). Visie en vooruitzien

noem ik hier in één adem, omdat het werken naar een doel inzicht vereist in de stappen die genomen moeten worden om dit doel daadwerkelijk te bereiken.

In tabel 4 geef ik een overzicht om de verschillende kenmerken, gegeven in tabel 3, met elkaar te verbinden. De kenmerken zijn gecategoriseerd op de gerichtheid op de ander, op de leider en op de organisatie. Links in de tabel worden deze categorieën weergegeven. De drie rechter kolommen geven de kenmerken weer, gegeven door de verschillende auteurs.

Tabel 4

Gericht op	Spears	Nuijten	Keith
De ander	– Luisteren – Empathie – Helend vermogen – Commitment aan groei van mensen	– Geven van verantwoordelijkheid – Empowerment – Waardering – Vergeving	– Luisteren – Collega's helpen zich te ontwikkelen – Coachen i.p.v. controleren – Energie en intelligentie vrijmaken – De piramide omdraaien
De leider	– Bewustzijn – Overtuigingskracht	– Moed – Bescheidenheid – Authenticiteit	– Zelfbewustzijn
De organisatie	– Bouwen aan gemeenschap – Conceptualiseren – Vooruitzien – Rentmeesterschap	– Stewardship	– Gebruik maken van vooruitzien

Kenmerken gericht op de ander, de leider en de organisatie

Een mix van deze eigenschappen zou kunnen leiden tot de perfecte dienende leider. Mijn mening is dat deze eigenschappen helpend kunnen zijn om een beeld te krijgen van dienend leiderschap, maar dat de uitvoering van dienend leiderschap begint bij de houding van een persoon. Vanuit deze houding komt gedrag voort dat zich uit in de bovengenoemde eigenschappen van dienend leiderschap. Aan het eind van dit hoofdstuk kies ik negen kenmerken die volgens mij representatief zijn voor dienend leiderschap. Tevens zal ik daar mijn keuze voor deze kenmerken beargumenteren.

Om te weten te komen wat uit eerdere onderzoeken betreffende dienend leiderschap is gebleken, besteed ik in het volgende gedeelte aandacht aan uitkomsten van al gedane onderzoeken.

2.3.4 Gedane onderzoeken

Vanuit verschillende hoeken is er onderzoek gedaan naar fenomenen die gekoppeld kunnen worden aan het fenomeen dienend leiderschap. Alhoewel *servant leadership* voor het eerst in 1970 door Greenleaf is genoemd, is er in de afgelopen decennia een opmars ontstaan van onderzoek naar dienend leiderschap. Veel van deze onderzoeksliteratuur is Amerikaans en sluit volgens Nuijten daarom niet altijd even goed aan op de Nederlandse beleving (Nuijten, 2011). In onderstaand gedeelte bespreek ik verschillende onderzoeken die naar mijn mening raakvlakken vertonen met dienend leiderschap. Dit betekent dat niet elk onderzoek er puur op gericht is om het fenomeen dienend leiderschap te onderzoeken, maar dat uitkomsten van de studies op het belang van dienend leiderschap wijzen.

2.3.4.1 Dienend-leiderschap

Nuijten heeft in haar promotieonderzoek de effecten tussen verschillende thema's en dienend leiderschap onderzocht. Deze thema's zijn: dienend leiderschap en welbevinden, dienend leiderschap en vertrouwen en dienend leiderschap en prestaties. Tevens wordt er een link gelegd tussen de theorie van de zelfdeterminatie en het vertrouwen die een medewerker niet alleen in zijn leider, maar ook in zichzelf heeft. De theorie rond zelfdeterminatie wordt nu als eerst besproken.

Selfdetermination, oftewel zelfdeterminatie, 'is een kwaliteit van het menselijk functioneren waar het maken van keuzes bij betrokken is' (Deci & Ryan, 1985, p. 38). Anders gezegd, het is de mogelijkheid om keuzes te hebben en om keuzes te maken in plaats van gedreven te worden door druk van buitenaf of het aangeboden krijgen van voorwaardelijke beloningen (zie paragraaf 2.1.1). Zelfdeterminatie is niet alleen een capaciteit, het is ook een behoefte. Deze behoeften worden onderverdeeld in autonomie, competentie en relatie. Deci en Ryan stellen dat zelfdeterminatie samenhangt met intrinsieke motivatie. Deze intrinsieke motivatie kan beïnvloed worden door de dienend leider. Nuijten concludeert dat het gedrag van de leider invloed heeft op de gevoelens van autonomie, verbondenheid en competentie (Nuijten, 2011). Nuijten vervangt de term relatie voor de term verbondenheid, zodat er een abc'tje ontstaat (**a**utonomie, **verb**ondenheid en **c**ompetentie). Vertrouwen in de leider speelt een belangrijke rol bij het vervullen van de behoeften. Dit vertrouwen kan gecreëerd worden doordat de leider zijn werknemer bekrachtigt, hem verantwoordelijkheid geeft, naar hem luistert en zichzelf bescheiden opstelt.

De causaliteit tussen dienend leiderschap en prestaties onderzocht Nuijten door 143 teams, bestaande uit vier personen, als zelfsturende teams te laten functioneren. De literatuurstudie en de onderzoeksresultaten wijzen erop dat dienend leiderschap tijd nodig heeft om zich te ontwikkelen (Nuijten, 2011, p. 73). Op de korte termijn zijn de resultaten van duidelijk dienend geleide teams in vergelijking met onduidelijk geleide teams onbevredigend. Op de lange termijn echter, overtreffen de resultaten van eerstgenoemde teams de resultaten van de onduidelijk en traditioneel geleide teams ruimschoots. Nuijten toont hiermee aan dat dienend leiderschap op de lange termijn betere prestaties voortbrengt dan de meer traditionele leiderschapsstijlen, zoals transactioneel leiderschap.

2.3.4.2 Een theorie van de presentie

Vanuit de pastorale hoek komt de theorie van de presentie. Zoals het woord al zegt, gaat het in deze theorie om present, aanwezig zijn. Baart richtte zich op het wijkpastoraat en volgde enkele pastores bij de dagelijkse handelingen in de wijken die zij onder hun hoede namen. Kenmerkend voor deze theorie is dat, in tegenstelling tot de bestaande methode van het interveniëren, de pastores gewoon aanwezig zijn. Men grijpt niet in wanneer het fout gaat, zoals bij *passive management by exception* (zie paragraaf 2.1.1), maar probeert door continu aanwezig te zijn een verschil te maken in de levens van de buurtbewoners. Dit onderzoek brengt geen resultaten voort in de vorm van percentages en grafieken, maar geeft een theorie om anderen te helpen, om dienstbaar te kunnen zijn.

De visie die de pastores voor ogen hebben, wordt als volgt omschreven: 'Op grond van het evangelie en vanuit een opdracht van de kerk aanwezig zijn bij de mens en groepen van mensen in oude stadswijken om, vanuit hun leefsituatie, hen te ondersteunen in hun streven naar herstel en behoud van hun waardigheid en zeggenschap in zaken die hun bestaan bepalen en in hun zoeken naar perspectief in hun leven en samenleven' (Baart, 2001, p. 67). Deze doelstelling laat zien dat er niet vanuit een bepaalde methodiek gewerkt wordt, maar dat de pastores vooral intuïtief te werk gaan.

Op de plek zelf moet blijken waar de bewoners behoefte aan hebben en waar de pastores present kunnen zijn. Zij gaan naar de bewoners toe in plaats van dat zij de bewoners naar hen toe laten komen. Zij kiezen ervoor om te dienen zonder dat ze daar iets voor terug verwachten.

Doordat de pastores zelf mogen bepalen waar zij hun aandacht, tijd en energie in steken, hebben zij hun handen vrij om te doen en te laten wat ze willen. De eerder benoemde doelstelling staat echter voorop. Er worden geen opbrengstverwachtingen vanuit de kerk meegegeven in de vorm van een aantal bekeringen of het vullen van de kerkbanken. De mens zelf staat in het middelpunt.

De motivatie waarmee de pastores hun werk verrichten wordt door Baart weergegeven als 'het hebben van een groot geloof in de mensen, van geloof in jezelf en in het werk, waarvan de krachtbronnen in een ontwikkelde spiritualiteit liggen' (Baart, 2001, p. 73). De drie basisbehoeften relatie, competentie en autonomie worden in deze zin weergegeven. De intrinsieke motivatie wordt versterkt wanneer de pastores relaties versterkt zien worden, wanneer zij geloven in hun eigen competenties en wanneer het werk onafhankelijk, maar afhankelijk van God, uitgevoerd kan worden.

Dienend leiderschap vertoont naar mijn mening veel overeenkomsten met de presentietheorie. Allereerst zijn de pastores erop gericht om de bewoners van dienst te zijn. Zij zijn niet uit op aanzien, macht of geld, maar om daadwerkelijk de mensen tot hulp te kunnen zijn. Er wordt gekeken naar de behoeften van de bewoners. Ook hierbij geldt, zij krijgen niet wat ze willen, maar wat ze nodig hebben. Er bestaat geen hiërarchie in de omgang tussen bewoner en pastor. Zij zijn in wezen gelijk. Er wordt geluisterd naar de bewoner, niet alleen wanneer hij in de problemen zit, maar ook in de vreugdevolle momenten. De pastor kiest er bewust voor om onderdeel van de levens van de bewoners uit te maken. De pastores krijgen vanuit de kerk geen doelen mee en kunnen zich daardoor volledig op de persoon richten zonder daar enige verwachtingen bij te hebben. Dienend leiderschap werkt bewust wél met doelen. Zonder doelstellingen kan een organisatie niet bestaan. De dienend leider gaat voor de ontwikkeling van de werknemer, waardoor de organisatiedoelen behaald kunnen worden.

2.3.5 Zelfgekozen kenmerken

Met het oog op mijn eigen onderzoek wil ik negen kenmerken uitkiezen op grond van mijn literatuurstudie, die volgens mij het best de kenmerken van een dienend leider representeren. Deze kenmerken zal ik later gebruiken om een begrippenapparaat samen te stellen om zo dienend leiderschap en dienend leraarschap te kunnen analyseren in het praktijkgedeelte van dit onderzoek. De door mij uitgekozen kenmerken zijn:

- Luisteren
- Empowerment
- Waardering
- Commitment aan de groei van mensen
- Authenticiteit
- Moed
- Vooruitzien
- Rentmeesterschap
- Bouwen aan gemeenschap

Om mijn keuze te beargumenteren geef ik mijn interpretatie van de gekozen begrippen met een daarbij horende beschrijving uit de theorie.

Luisteren

Om de ander te leren begrijpen is het noodzakelijk dat er naar elkaar geluisterd wordt. Dit geldt niet alleen in het dagelijks leven, maar ook op de werkvloer. Begrip heeft in deze context te maken met de behoeften van de werknemer. Volgens Keith stellen dienend leiders de behoeften van anderen vast en voorzien daarin, 'de eerste stap daartoe is luisteren' (Keith, 2008, p. 56). Luisteren heeft niet alleen te maken met het luisteren naar de ander, het heeft ook te maken met het opvangen van signalen waarop geanticipeerd moet worden. Luisteren krijgt dan ook de betekenis van observeren. Luisteren betekent ook: het schenken van aandacht aan de ander, oprechte belangstelling tonen.

Empowerment

De letterlijke vertaling van het woord empoweren is iemand in staat stellen, iemand machtigen. In de context van een organisatie krijgt empoweren de betekenis van iemand in staat stellen om optimaal gebruik te maken van zijn talenten en capaciteiten. Het woord empoweren valt samen met een door Keith genoemd kenmerk, namelijk het vrijmaken van de energie en intelligentie van anderen. Om een werknemer hiertoe in staat te stellen, vereist het een stuk her- en erkenning vanuit de leider. Ook Kelchtermans (1994) gebruikt het begrip empowerment voor leider- en leraarschap. Een leider moet in staat zijn om het potentieel in de ander te herkennen, alvorens er überhaupt iets mee gedaan kan worden. Een dienend leider heeft het in zich om hier zicht op te hebben. Mede door goed te luisteren en te observeren, krijgt de leider een beeld van de capaciteiten en talenten van de werknemer, zodat hij in staat is om de werknemer tot bloei te laten komen.

Waardering

Waarderen is iets op juiste waarde schatten en dat op prijs stellen (Boon & Geeraerts, 2005). Alhoewel deze omschrijving veelal op voorwerpen wordt toegepast, kan het ook op de werknemer toegepast worden. Waardering is de positieve bevestiging die volgt op een goed geleverde prestatie. Zonder waardering treedt er volgens Marx vervreemding op (zie 2.2.1). Vervreemding van het werk, maar ook vervreemding van de persoon zelf. De dienend leider kiest er bewust voor om bij het bereiken van een doel op de achtergrond te blijven. Hierdoor geeft hij alle credits aan de werknemers. Bescheidenheid siert de dienend leider. Keith citeert een tekst uit de *Tao Te Ching* waar over de leider gezegd wordt: 'Als zijn taak is volbracht en dingen klaar zijn, zeggen alle mensen: 'Wij hebben het zelf bereikt!'' (Keith, 2008, p. 17). Volgens de behoeftepiramide van Maslow komt waardering en erkenning vóór zelfontplooiing (zie *figuur 1*), en is daarom van essentieel belang om tot ontwikkeling te komen.

Commitment aan de groei van mensen

In de gerichtheid op de ander komt de kern van dienend leiderschap naar voren. De dienend leider gaat een commitment met zichzelf aan om anderen tot ontwikkeling te laten komen. Deze eigenschap wordt ingevuld door de eerder genoemde kenmerken als luisteren, empowerment en het geven van waardering. Het is niet zo dat dienend leiderschap alleen door deze drie kenmerken wordt beschreven, het komt ook voort vanuit een bewuste keus.

Authenticiteit

Een dienend leider is authentiek. Authenticiteit staat voor echtheid, geloofwaardigheid en betrouwbaarheid (Boon & Geeraerts, 2005). De dienend leider is wie hij zegt te zijn. Zelfbewustzijn

hoort bij authenticiteit. De reden waarom ik de begrippen authenticiteit en zelfbewustzijn samenpak, is omdat ik van mening ben dat een authentieke leider zichzelf kent. Hij is zich bewust van zijn sterke, maar ook van zijn minder sterke kanten. Hij weet dat dit ook voor zijn medewerkers geldt en geeft daarom ruimte om fouten te maken. Hij hoeft zich niet anders voor te doen dan hij daadwerkelijk is, omdat hij weet dat leugens niet bevorderlijk zijn voor de relaties met zijn medewerkers. Door zijn zelfbewustzijn is de dienend leider in staat om op zijn eigen handelen te reflecteren zodat hij een betere leider wordt. Maar om authentiek te zijn, is er ook een andere eigenschap nodig.

Moed

Volgens Nuijten is moed 'de kwaliteit die mensen in staat stelt om moeilijkheden positief en met vastberadenheid in plaats van angst tegemoet te treden' (Nuijten, 2012, p. 127). Moed staat ook voor Doordat de dienend leider zichzelf goed kent en weet met welke intentie hij een keuze maakt, durft hij stappen te nemen die tegen de gevestigde orde ingaan. Moed heeft niet alleen te maken met het maken van keuzes, het richt zich ook op de omgang met anderen. Er is moed nodig om je als leider open te stellen voor je medewerkers. Een dienend leider durft zich kwetsbaar op te stellen zodat hij van anderen kan leren.

Vooruitzien

Vooruitzien kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Vooruitzien heeft voor mij alles te maken met visie. Onder visie versta ik de kracht om te zien waar een organisatie toe in staat is. Visie is het najagen van een doel die anderen onmogelijk als haalbaar achten. Maar daarnaast heeft vooruitzien ook een andere invulling. Vooruitzien vereist de mogelijkheid om verder te kijken dan het hier en nu. Greenleaf zei dat 'het onvermogen van een leider om gebeurtenissen te voorzien, gezien kan worden als een ethisch falen, omdat het onvermogen tot vooruitzien een organisatie in een slechte situatie kan laten belanden die te vermijden was geweest' (Sipe, 2009, p. 109). De dienend leider weet wat het beste is voor de organisatie en zal met die kennis in het achterhoofd een koers uitzetten. Hij is bij het uitzetten van de koers bewust directief bezig en heeft de moed om gewaagde stappen te zetten.

Rentmeesterschap

Rentmeesterschap, ook wel *stewardship* genoemd, valt gedeeltelijk samen met de term vooruitzien. Rentmeesterschap houdt zich net als vooruitzien niet alleen bezig met het hier en nu, maar kijkt ook naar de organisatie op de lange termijn. Maatschappelijk verantwoord handelen hoort thuis in het handelingsrepertoire van de dienend leider. Maatschappelijk verantwoord wil zeggen dat het product of de service daadwerkelijk van toegevoegde waarde is voor klanten en dat er bij het produceren en leveren van de service of het product rekening gehouden wordt met de aarde en toekomstige generaties (Nuijten, 2011). De dienend leider zal ook voor de klant het beste willen en neemt geen genoegen met minder. Kwaliteit gaat voor een lage kostprijs, duurzaamheid voor een megawinst. Een rentmeester is iemand die het beheer voert over niet aan hem toebehorende vermogensbestanddelen (Boon & Geeraerts, 2005). De term verantwoordelijkheid, de verplichting tot rekenschap, hoort hierbij.

Bouwen aan gemeenschap

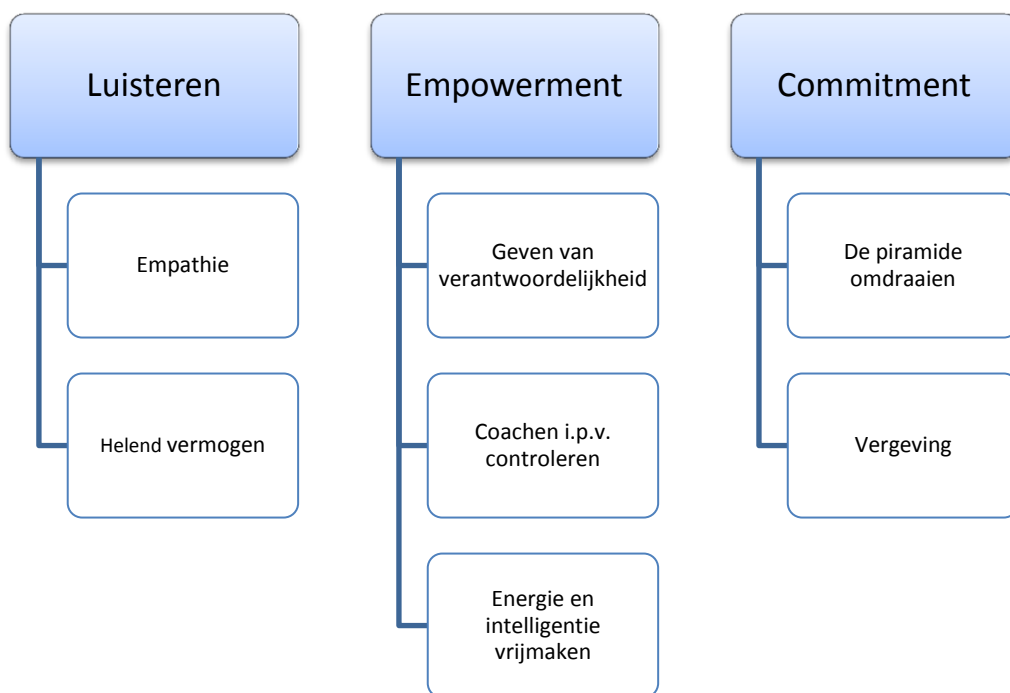
Een organisatie bestaat uit vele verschillende personen. Een dienend leider weet een team samen te stellen waar ieders kwaliteiten elkaar aanvullen en versterken. Door te kijken naar de plek van het individu in de grotere groep, groeit niet alleen het individu, maar ook de groep als geheel. In een

goed samenwerkende groep stimuleren mensen elkaar, maar is er ook ruimte om elkaar te steunen. Dit zorgt voor een sfeer van vertrouwen en een omgeving waar mensen tot bloei kunnen komen.

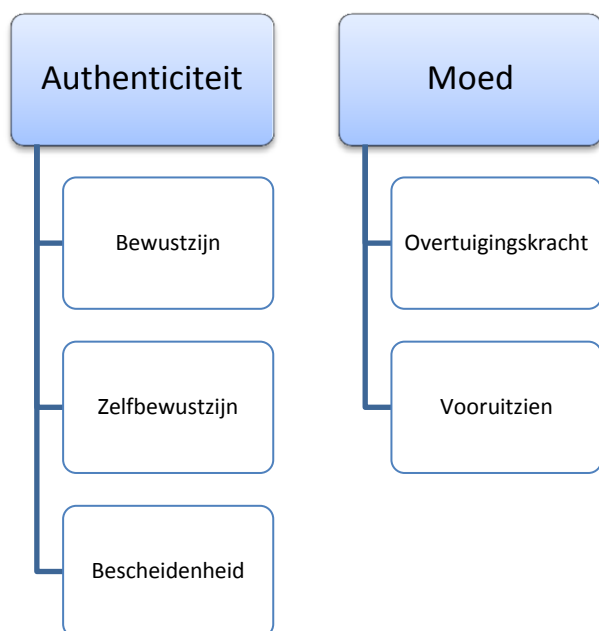
De door mij uitgekozen kenmerken van een dienend leider zijn dus: luisteren, empowerment, waardering, commitment aan de groei van mensen, authenticiteit, vooruitzien, rentmeesterschap en bouwen aan gemeenschap. Deze kenmerken zijn gekozen, omdat ze verschillende gerichtheden van de dienend leider vertegenwoordigen. De kenmerken luisteren, empowerment, waardering en commitment aan de groei van mensen vertegenwoordigen de eigenschappen die gericht zijn op de ander, op de medewerker. De kenmerken authenticiteit en moed zijn gericht op de leider zelf. Als laatst zijn de kenmerken rentmeesterschap en bouwen aan gemeenschap georiënteerd op de organisatie.

Kenmerken die wel in tabel 4 voorkomen maar niet zijn genoemd zijn in de categorie gerichtheid op de ander: empathie, helend vermogen, geven van verantwoordelijkheid, vergeving, collega's helpen zich te ontwikkelen, coachen in plaats van controleren, energie en intelligentie vrijmaken en de piramide omdraaien. De reden hiervoor is dat veel kenmerken naar mijn mening eenzelfde betekenis hebben. In figuur 2 zijn de bij elkaar horende eigenschappen betreffende de gerichtheid op de ander schematisch weergegeven. Bij de eigenschap luisteren horen de woorden empathie en helend vermogen. Onder empowerment vallen het geven van verantwoordelijkheid, coachen in plaats van controleren en de energie en intelligentie vrijmaken. De piramide omdraaien hoort bij de commitment aan de groei van mensen. Vergeving is een eigenschap die nodig is om mensen te laten groeien. Om een ander te vergeven is moed nodig. Dat brengt mij bij de eigenschappen die gericht zijn op de leider zelf. Deze eigenschappen worden weergegeven in figuur 3. De termen bewustzijn en zelfbewustzijn horen bij authenticiteit. Om authentiek te zijn is zelfkennis nodig. Vanuit die kennis is bescheidenheid tegenover medewerkers gepast. Overtuigingskracht hoort bij moed maar past ook bij vooruitzien. Een visie wordt overgebracht vanuit een oprechte overtuiging, waarbij moed nodig is om zaken anders dan anders te doen. Bij de gerichtheid op de organisatie zijn de kenmerken conceptualiseren en *stewardship* niet genoemd. De Nederlandse betekenis van het woord *stewardship* is rentmeesterschap. Dit kenmerk is al in mijn keuze opgenomen. Conceptualiseren, het in beeld brengen nieuwe ideeën, valt onder vooruitzien. Bij vooruitzien hoort het dromen van een nieuwe werkelijkheid, maar ook het uitdenken van stappen om deze werkelijkheid realiteit te laten worden. Vooruitzien beslaat dus het denken, maar ook het anticiperen, het doen. De bovengenoemde kenmerken horend bij de gerichtheid op de organisatie, worden weergegeven in figuur 4. De termen waardering en bouwen aan gemeenschap zijn op zichzelf staande kenmerken. Zij hebben geen extra uitleg nodig en zijn daarom niet in de figuren 2, 3 of 4 terug te vinden.

Figuur 2 – Luisteren, empowerment en commitment aan de groei van mensen³

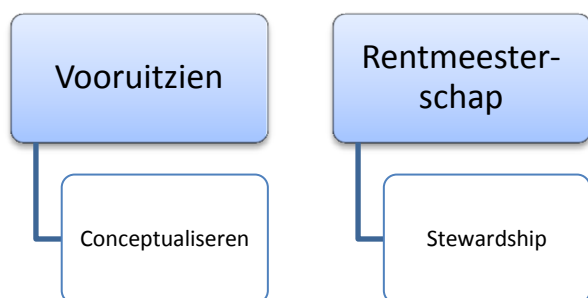


Figuur 3 – Authenticiteit en moed



³ *Commitment aan de groei van mensen* wordt in figuur 2 afgekort tot commitment.

Figuur 4 – Vooruitzien en rentmeesterschap



2.4 Samenvatting hoofdstuk 2

Dienend leiderschap wordt het best omschreven als het type leiderschap dat voortkomt uit het hart. Het verschilt wezenlijk met de meer traditionele leiderschapsstijlen, aangezien de dienende leider gericht is op de ander in plaats van op zichzelf. Hij ziet zijn werknemers graag tot bloei komen en investeert daarom in hun ontwikkeling. Deze ontwikkeling komt tot stand doordat de leider zijn werknemers geeft wat ze *nodig* hebben. Verder heeft hij een vooruitziende blik om te zien welke keuzes er gemaakt moeten worden. Door een levend voorbeeld te zijn, komen werknemers niet alleen tot ontwikkeling, ook zichzelf worden dienend naar de mensen om hen heen. Dienend leiderschap is een reactie op het 'powermodel', waar de nadruk op efficiëntie ligt in plaats van op de werknemer. Dienend leiderschap beantwoordt de roep om erkenning en waardering. Uit onderzoek blijkt dat mensen gesteund worden wanneer er met hen wordt geleefd, in plaats van dat er vanaf een afstand wordt toegekeken (Baart, 2001). De dienende leider is gericht op de ander, zonder zichzelf daarbij uit het oog te verliezen.

De definitie van dienend leiderschap luidt als volgt:

Dienend leiderschap is leiderschap waarbij de leider zich inzet voor de ontwikkeling van de werknemer, vanuit een dienende houding. Daarbij kijkt de leider naar de behoeften van de werknemer, en sluit hierop aan door gebruik te maken van luisteren, empowerment, moed, vooruitzien, waardering, het bouwen aan gemeenschap, rentmeesterschap en door authentiek te zijn.

'Leiderschap dat volgelingen inspireert, ontstaat alleen als we onszelf in dienst stellen van anderen' (Covey, 2009, p. 279).

3. Leraarschap

3.0 Inleiding

Veel leerkrachten zijn het onderwijs ingegaan met de motivatie om iets voor het kind te kunnen betekenen. Dit iets is een ruim begrip. Het kan te maken hebben met betekenisvol zijn in het aangaan van relaties, er zijn voor het kind of het overbrengen van kennis. In de meeste gevallen zal het een combinatie van verschillende factoren zijn. De vraag die hierachter schuilt is: vanuit welke bron wordt er gehandeld? In het christelijk basisonderwijs mag er verondersteld worden dat er vanuit een levende relatie met God wordt lesgegeven. Is dit wel zo? En zo ja, wat is christelijk leraarschap dan precies?

Vanuit verschillende literatuur en onderzoeken richt ik mijn pijlen op christelijk leraarschap en op de kern van waaruit gehandeld wordt, om vervolgens tot een omschrijving van christelijk-dienend leraarschap te komen. De term dienend leraarschap is een nog niet bestaande term, daarom zal ik eerst een eigen definitie geven. Na de door mij gegeven definitie van dienend leraarschap, focus ik mij op christelijk leraarschap, waarna er dieper in wordt gegaan op de kern van waaruit gehandeld wordt.

3.1 Omschrijving dienend leraarschap

Vanuit dienend leiderschap, trek ik de lijn door naar leraarschap. De leerkracht die op een dienende manier onderwijst, wordt een dienend leraar genoemd. Mijn eigen definitie van de term dienend leraarschap luidt als volgt:

Dienend leraarschap is leraarschap waarbij de leerkracht zich inzet voor de ontwikkeling van het kind. Daarbij kijkt de leerkracht naar de behoeften van het kind, en sluit hier op aan door gebruik te maken van luisteren, empowerment, moed, vooruitzien, waardering, het bouwen aan de gemeenschap, rentmeesterschap en door authentiek te zijn.

De nog niet genoemde term vanuit dienend leiderschap is commitment aan de groei van mensen. Deze term is verweven in de eerste zin van de omschrijving, waar de motivatie van dienend leraarschap kenbaar wordt.

3.2 De leerkracht en spiritualiteit

De Van Dale (2005) geeft spiritualiteit weer als het beklemtonen van een bepaald aspect van het geloof in de beleving ervan. Vanuit mijn eigen onderzoek, waarin ik mij toespits op het dienende aspect vanuit de christelijke identiteit, leg ik spiritualiteit uit in combinatie met het christelijke aspect. Spiritualiteit heeft te maken met ervaringen in het dagelijks leven die een persoon laten beseffen dat er meer in het leven is dan het alledaagse. Niet de mens staat in het middelpunt van de belangstelling, maar God. Vanuit christelijk perspectief en eigen overtuiging hebben spirituele ervaringen te maken met het idee dat God in het dagelijks leven zichtbaar wordt. Dit zou ook kunnen betekenen dat het zichtbaar wordt in het handelen van een christelijke leerkracht.

3.2.1 Christelijk leraarschap

De Muynck (2008) onderzocht de rol van spiritualiteit van leraren in het protestants-orthodox onderwijs en de doorwerking ervan in het dagelijks handelen van de leerkracht. Daarbij ging er bijzondere aandacht uit naar de rol van religie in de spiritualiteit. Het onderzoek van De Muynck vertoont raakvlakken met mijn eigen onderzoek. De Muynck concludeert onder andere dat

‘religieuze overtuigingen en religieuze reflecties integraal deel uit maken van de professionele identiteit’ (De Muynck, 2008, p. 248). De definitie van spiritualiteit wordt door De Muynck omschreven als ‘de wijze waarop men – zich oriënterend aan bronnen – ervaringen van inspiratie en transcendentie (meer of minder methodisch) in verband brengt met het concrete leven’ (De Muynck, 2008, p. 406). Met transcendentie wordt datgene bedoeld wat het alledaagse overstijgt, dat wat niet feitelijk aangetoond kan worden. De bronnen zijn de geschreven bronnen uit de traditie, voornamelijk de Bijbel en de hieruit voortgekomen geschriften. Nu helder is wat precies bedoeld wordt met het begrip spiritualiteit, kijk ik naar de uitkomsten van het onderzoek van De Muynck. Hij stelt drie vragen aangaande spiritualiteit met betrekking op de professionele identiteit, de professionele biografie en het professioneel handelen (De Muynck, 2008, pp. 394, 398, 401). Professionaliteit is het geheel van kwalificaties die nodig zijn voor het uitoefenen van een beroep (Ponte, 2004, p. 19). In de professionele identiteit zijn een aantal professionele opvattingen nauw verbonden met religieuze overtuigingen. Een ander aspect is dat omgang met elkaar ‘veelvuldig in verband wordt gebracht met bijbelse voorschriften’ (De Muynck, 2008, p. 395). De professionele identiteit en de persoonlijke identiteit worden veelal als een eenheid gezien. Als in de persoonlijke identiteit religie een rol speelt, doet het dat ook in de professionele identiteit. In de professionele biografie speelt spiritualiteit een rol in het hebben van herinneringen. Deze herinneringen zijn niet per se altijd positief geweest, en kunnen dus ook een negatieve invloed hebben gehad. Er bestaat een nauwe verbinding tussen het opdoen van inspiratie en transcendentie en het *leren* in het beroep (De Muynck, 2008, p. 400). Tot slot wordt de spiritualiteit in het professionele handelen besproken. Spiritualiteit komt als eerste terug in reflectieprocessen, als tweede in momenten die als ‘zeer bijzonder’ ervaren worden, ook wel ervaringen van transcendentie, als derde in inspiratiebronnen en inspiratiebelemmeringen aangaande het handelen van de leerkracht, en als laatste de condities waarmee het ervaren van inspiratie bevordert of belemmert kan worden (De Muynck, 2008, p. 403). Vanuit het door De Muynck uitgevoerde onderzoek, kan christelijk leraarschap omschreven worden als leraarschap waarbij de professionele identiteit van de leerkracht verweven is met zijn spirituele identiteit, namelijk zijn identiteit in Christus. In het zijn, het handelen en het reflecteren van de leerkracht, komt naar voren dat er gedacht wordt vanuit een religieuze, innerlijke bron. In de theoretische gedeelten komen onderwerpen ter sprake, voortkomend uit de christelijke identiteit.

3.2.2 Christelijke geloofsopvoeding

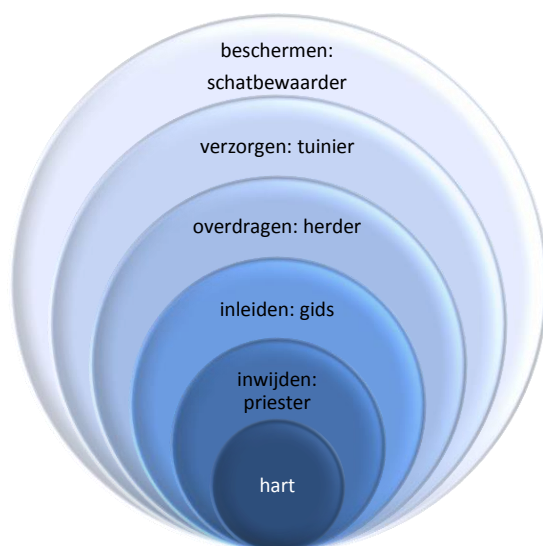
De leerkracht heeft de functie om onderwijs aan het kind te geven. Dit onderwijs beperkt zich op een school met een christelijke identiteit niet alleen tot het onderwijzen in taal, rekenen en de zaakvakken. Volgens Ter Horst kan het niet anders ‘dan dat het (christelijk) onderwijs geheel binnen de (christelijke) opvoeding ligt en dat de geloofsopvoeding de richting bepaalt’ (Ter Horst, 1989, p. 53). Hofland omschrijft geloofsopvoeding als ‘de ontwikkeling van het geestelijk leven, het is geestelijke vorming’ (Hofland, 1998, p. 9). Het christelijke aspect behoort op een school met een christelijke identiteit vorm gegeven te worden. Het christelijke onderwijs krijgt zijn invulling door te vieren en te dienen. Het dienen wordt door Ter Horst omschreven als ‘een zaak van lotsverbondenheid; niet op grond van vernederende, neerbuigende welwillendheid’ (Ter Horst, 1995, p. 59). Daarbij is het belangrijk om te kijken in welke situatie er een bepaalde behoefte heerst. Het handelen en het onderwijzen komt voort uit de kern van de leerkracht, het komt voort uit echtheid. Het kind kan alleen iets leren als het uit het hart van de leerkracht komt. ‘Alleen vuur kan vuur ontsteken, alleen leven kan leven verwekken’ (Ter Horst, 1995, p. 29). De christelijke leerkracht dient

het geloof zelf te beleven zodat het vuur bij het kind aangewakkerd wordt en het hart, de kern van het kind, geraakt wordt. Het hart wordt niet zomaar geraakt.

3.2.3 Pedagogische quintet

Ter Horst (1995) geeft een weergave van de verschillende lagen rond het hart, ook wel het pedagogische quintet genoemd. Dit quintet bestaat uit vijf werkwoorden, door Ter Horst ook wel 'schillen' genoemd, die door de opvoeder gebruikt kunnen worden om tot het hart van het kind door te dringen. De vijf werkwoorden zijn (Ter Horst, 1995, p. 78): beschermen, verzorgen, overdragen, inleiden en inwijden. Deze woorden worden bij de opvoeder als verantwoordelijkheden neergelegd om tot het hart te komen. Het is goed om te vermelden dat de schillen en de kern elkaar in allerlei richtingen beïnvloeden, waarbij de onderdelen nooit afzonderlijk voorkomen (Ter Horst, 1995). In figuur 6 wordt een eigen conceptualisatie weergegeven van de verschillende schillen met de daarbij horende rollen, leidend tot het hart. De reden dat het hart niet centraal staat, zoals identiteit in Christus in figuur 7 wel centraal staat, is omdat de rollen een blijvende invloed hebben op het hart, en er geen vaste volgorde is in hoe de lagen elkaar beïnvloeden. In figuur 5 is te zien dat elke laag uiteindelijk bij het hart uitkomt.

Figuur 5 – Eigen conceptualisatie pedagogisch quintet



Bax (2012) heeft het pedagogische quintet van Ter Horst gebruikt om te komen tot vijf verschillende rollen, aan te duiden als 5R. Het door Bax ontwikkelde model wordt weergegeven in tabel 7 (Bax, 2012, p. 6). De rollen schatbewaarder, tuinier, trainer, gids en mystagoog zijn afgeleid van de woorden beschermen, verzorgen, overdragen, inleiden en inwijden. Hierbij is het woord overdragen vervangen door sturen, inleiden door volgen en inwijden door verwonderen. De zijnswijzen stoffelijk, organisch, bewust, zelfbewust en samenbewust hangen samen met de gegeven uitleg door Ter Horst. Stoffelijk staat voor het fysische aspect dat het kind gemeenschappelijk heeft met de dingen om hem of haar heen. De daarbij horende behoefte is veiligheid. Organisch staat voor datgene dat het kind gemeenschappelijk heeft met de planten, namelijk het leven; reacties, stofwisseling, groei en ontwikkeling (Ter Horst, 1995, p. 77). De daarbij behorende behoefte is groei. De derde zijnswijze, bewust, hangt samen met het gedrag. De trainer stuurt het kind en draagt kennis en vaardigheden over. De daarbij horende behoefte is gehoorzaamheid. De vierde zijnswijze is zelfbewust. Hierdoor kunnen betekenissen worden verstaan en gegeven. De opvoeder vervult dan de rol van gids. Hij volgt

het kind en geeft het de vrijheid om dingen zelf te ontdekken. De laatste zijnswijze is samenbewust, waar de opvoeder de rol van mystagoog inneemt. Geheimen van het bestaan kunnen worden onthuld, waardoor verwondering optreedt.

Tabel 5

rollen	werkwoorden	behoeften	zijnswijzen
schatbewaarder	beschermen	veiligheid	stoffelijk
tuinier	verzorgen	groei	organisch
trainer	sturen	gehoorzaamheid	bewust
gids	volgen	vrijheid	zelfbewust
mystagoog	verwonderen	genieten	samenbewust

5R – Interpretatie Bax van het pedagogisch quintet

In hoofdstuk 4 zullen de rollen vergeleken worden met de door mij uitgekozen kenmerken van dienend leiderschap. De verschillende rollen van de opvoeder zijn dus bedoeld om tot de kern van het kind te komen, om door te dringen in het hart. De christelijke leerkracht doet dit vanuit zijn eigen kern die in verbinding staat met Christus.

3.3 De kern van leraarschap

Aankomende leerkrachten worden door middel van een lerarenopleiding bekwaam gemaakt om een klas te managen. Verschillende technieken worden aangeleerd en in de praktijk uitgevoerd, om de kinderen zo goed als mogelijk te begeleiden. Palmer brengt leraarschap naar een dieper niveau. Hij stelt dat 'goed leraarschap niet gereduceerd kan worden tot techniek, maar voort vloeit uit de identiteit en de integriteit van de leraar' (Palmer, 2005, p. 18). Voor de technieken die worden aangeleerd, wordt ook wel het begrip competenties gebruikt. Deze competenties zijn volgens Evelein en Korthagen belangrijk, 'maar kunnen alleen bijdragen aan professionaliteit als de kracht van de persoon als basis wordt gezien voor competentieontwikkeling' (Evelein & Korthagen, 2011, p. 11). Deze kracht kan vergeleken worden met de identiteit van de leerkracht. Vanuit het 'zijn' wordt er gehandeld, worden er beslissingen genomen en draagt men bij aan de ontwikkeling van het kind, maar ook aan de ontwikkeling van de leerkracht zelf. Evelein en Korthagen noemen dit 'het werken vanuit je kern' (Evelein & Korthagen, 2011, p. 13). Wanneer er vanuit de kern gewerkt wordt, komt de leerkracht in een *flow*. 'Momenten waarop je helemaal opgaat in wat je doet, waarin alles lukt en als vanzelf lijkt te gaan, worden 'flowervaringen' genoemd' (Evelein & Korthagen, 2011, p. 105). Wanneer de leerkracht vanuit zijn kern handelt, ervaart hij dat hij doet wat hij behoort te doen.

3.3.1 Het ui-model

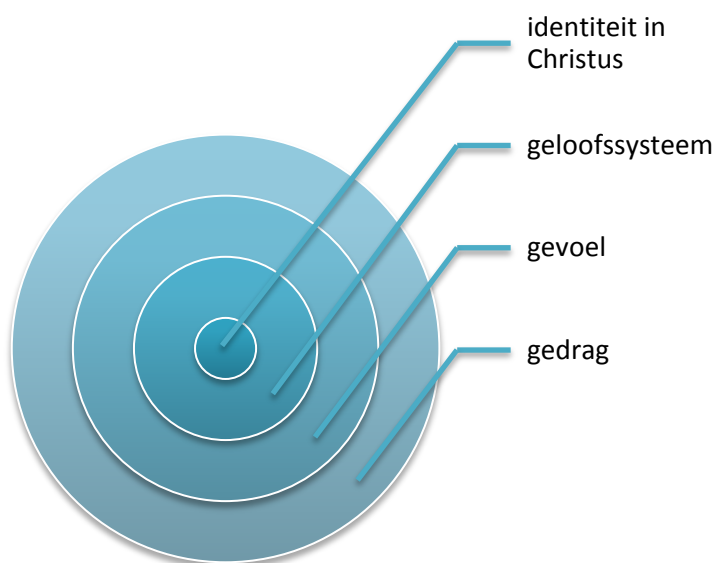
Vanuit de literatuur worden er verschillende modellen gegeven om motieven en beweegredenen van personen aan het licht te brengen. Eén van die modellen is het ui-model, ontwikkeld door Korthagen, weergegeven in figuur 6 (Evelein & Korthagen, 2011, p. 130). In dit model zijn vijf verschillende lagen, te verdelen in vijf cirkels. De binnenste cirkel staat voor betrokkenheid. De vraag die hier bij hoort is: waar doe je het allemaal voor? De cirkel daar omheen staat voor identiteit. De bijbehorende vraag is: wie ben je in je werk, maar ook in je dagelijks leven? Dan volgen de overtuigingen. Paradigma's, waarheden waarin de persoon gelooft en van waaruit hij naar het leven om hem heen kijkt. Na de

overtuigingen volgen de vaardigheden. Wat kun je? Wat heb je aan vaardigheden in huis? Uit deze vaardigheden komt gedrag voort. Met gedrag wordt datgene bedoeld wat in de praktijk te zien is. Gedrag is ook wat in de omgeving gezien wordt. Deze ligt buiten de cirkel. Dit model kan op twee manieren geïnterpreteerd worden. Als eerste zou er van buiten naar binnen gewerkt kunnen worden. Dit is niet de manier waarop het model in dit onderzoek gebruikt wordt. Er wordt dus van binnen naar buiten gewerkt. Het model wordt dan als volgt gelezen: de persoon voelt zich betrokken tot een bepaald aspect van het leven. Dit kan ook de kern genoemd worden. De persoon handelt dus vanuit zijn kern. Vanuit deze betrokkenheid, vindt de persoon zijn identiteit. Deze identiteit brengt bepaalde overtuigingen met zich mee. De overtuigingen zijn bepalend voor de manier waarop er naar de omgeving gekeken wordt. De overtuigingen maken dat een persoon zich bekwaam maakt in bepaalde vaardigheden, en dit uit zich in het gedrag dat vervolgens in de omgeving te zien is. Een eigen interpretatie en simplistische weergave van dit model wordt in figuur 7 weergegeven.

Figuur 6 – Ui-model Korthagen



Figuur 7 – Eigen interpretatie in combinatie met dienend leraarschap



Bij deze weergave geef ik direct mijn kijk op de manier waarop christelijk leraarschap vanuit de kern vorm krijgt. Waar goed leraarschap voortkomt uit de kern en de identiteit van de leerkracht, zo komt ook het geloof in Jezus Christus in de kern van de persoon terug. Een christen heeft Jezus in zijn kern centraal staan. Vanuit deze nieuwe identiteit in Christus komt een geloofssysteem voort. Oftewel, met de ogen van Jezus worden er gedachten gevormd omtrent het leven. Deze gedachten brengen een gevoel met zich mee, een emotie. Vanuit deze emotie wordt er gedrag vertoond, dat voor de buitenwereld zichtbaar is. Dienen zoals Jezus dat deed, komt vanuit de kern van de christelijke leerkracht, omdat Jezus' geloofssysteem was dat Hij kwam om te dienen in plaats van gediend te worden. Dit uitte zich in een gevoel van bewogenheid, compassie en duidelijkheid, waardoor Zijn gedrag zich uitte in het helpen van anderen. Zo mag ook de leerkracht vanuit zijn identiteit in Jezus voor de klas staan.

3.4 Jezus centraal

Het vorige gedeelte werd afgesloten met de identiteit in Christus. Hij was zowel opvoeder als leerkracht. Vanuit de christelijke literatuur zijn verschillende voorbeelden te noemen van leraarschap dat gebaseerd is op de Bijbel. Door gebruik te maken van het boek 'Teaching techniques of Jesus', wil ik onderzoeken wat Jezus' manier van onderwijzen was. Als het gaat om de kern van goed leraarschap, is Jezus het ultieme voorbeeld van een leraar. Hij wist de mensen te inspireren en ze tot nadenken te zetten. Horne stelt dat het de persoonlijkheid van Jezus was die de aandacht van de mensen trok, 'thus we must consciously imitate Him as our unconscious model' (Horne, 1975, p. 14). Wat Jezus van nature deed, kan de leerkracht gebruiken in zijn eigen manier van lesgeven. Welke door Jezus gebruikte technieken kan de leerkracht in de klas van vandaag inzetten om het beste in de leerling naar boven te halen? In het volgende stuk zal dit uiteen worden gezet.

Mensen konden uren en soms zelfs dagen naar Jezus luisteren om zijn onderwijzingen in zich op te nemen, zoals in Mattheüs 15:32 te lezen is (Nederlands Bijbelgenootschap, 2002). Jezus was namelijk een meester in het vasthouden van de aandacht. Niet voor niets bleven mensen zitten terwijl het al lang tijd was om naar huis te gaan. Een eerste indicator voor het vasthouden van de aandacht, was dat Jezus sprak met gezag. Wanneer Hij voor een grote groep mensen stond, luisterde men naar Hem. Door een grote kennis van zaken wist Hij waar Hij het over had. Voor de leerkracht van nu betekent dit dat het belangrijk is om didactisch onderbouwd te zijn. Jezus had het gehele Oude Testament bestudeerd om de mensen vanuit Zijn kennis te kunnen onderwijzen. Een belangrijke basis voor de christelijke leerkracht zou moeten zijn dat hij zich blijft verdiepen in Gods woord om zo de opgedane kennis met het kind te delen. Dit geldt niet alleen voor het Bijbelonderwijs, maar ook voor de zaak- en taalvakken. Een tweede indicator ligt in het feit dat Jezus het bekende gebruikte om het onbekende te verklaren. Een kind leert door nieuwe kennis te koppelen aan al bestaande kennis. De leerkracht zorgt voor aanknopingspunten die passen bij het niveau van het kind (Feldman, 2012).

Jezus maakte contact met de mensen doordat Hij hen kende. Hij wist wat er in hen omging en sloot daar op aan. In het klaslokaal heeft de leerkracht de taak om zijn leerlingen goed te leren kennen, zodat hij weet wat zij nodig hebben. Dit komt onder andere tot uiting in het beschrijven van de onderwijsbehoeften. Een kind moet ook het idee hebben dat het door de leerkracht gezien wordt. Hierdoor ontstaat een wederzijdse relatie die het leren van het kind ten goede komt. Jezus had twaalf discipelen om Hem heen verzameld die van dichtbij meemaakten wat Hij deed. In deze relatie was er sprake van een echt kennen. Vanuit deze relatie stelde Jezus Zijn leerlingen vragen om hen verder te helpen in hun ontwikkeling. Het stellen van vragen is een van de belangrijkste didactische

hulpmiddelen (Wyffels, 2006). Het stellen van een vraag heeft tot gevolg dat de ondervraagde zelf na gaat denken. Een goede vraag doet een beroep op het intellect, geheugen, gedrag en gevoel. Met het oog op het onderwijs zou een leerkracht dus niet alle problemen op moeten gaan lossen, maar hij zou de kinderen tools aan moeten reiken, zodat ze het zelf op kunnen lossen. In hoeveel gevallen wordt de kinderen niet geleerd dat ze het maar zo en zo moeten doen, zodat ze direct de goede oplossing hebben? Of wordt er toch geprobeerd om de kinderen met soms wat extra tijd, een echte handreiking te doen zodat ze het uiteindelijk zelf echt door hebben. Jezus daagde de mensen uit om zelf na te denken, Hij gaf de mensen geen uitgekauwde stof zodat het alleen nog doorgeslikt hoefde te worden. Door in een lessituatie de kinderen uit te dagen om na te denken, zal het uiteindelijk veel langer blijven hangen.

Een andere methode die ervoor zorgt dat leerlingen de lesstof beter onthouden, is het vertellen van verhalen. Jezus deed dit in de vorm van gelijkenissen. Een gelijkenis kan gezien worden als een vergelijking van alledaagse feiten en omstandigheden met geestelijke waarheden. In het Bijbelonderwijs kan deze manier gebruikt worden om kinderen bepaalde dingen beter te laten snappen. In een normale les zou dit principe ook gebruikt kunnen worden. Het vertellen van verhalen heeft enkele psychische effecten. De emoties raken erbij betrokken, het denken wordt verhelderd, er groeit een inzicht en een wil om een keuze te maken of een stap te zetten, kortom: om iets te doen met het geleerde.

Kijkend naar Jezus' manier van onderwijzen, zijn er enkele kenmerken die er uitspringen. Door Zijn persoonlijkheid wist Hij mensen te boeien en te inspireren. Persoonlijkheid is het eerste kenmerk voor Jezus' manier van onderwijzen. Het tweede kenmerk is het kennen van zijn volgelingen. Jezus wist wat er in hen omging, wat hen bezig hield en waar zij behoefte aan hadden. Het derde kenmerk is kennis van zaken hebben. Jezus onderwees veel vanuit het Oude Testament, om aan te geven dat er een nieuw Koninkrijk gevestigd zou worden. Zonder deze kennis was Hij waarschijnlijk veel minder geloofwaardig overgekomen. Jezus wist waar Hij over sprak en hoe Hij de mensen hier zelf over na kon laten denken. Dit wist Hij op een fenomenale manier toe te passen. Hij vertelde het niet alleen, maar deed het ook voor. Zijn voorbeeldfunctie zorgde dat veel mensen Hem volgden. Samengevat zijn de vier kenmerken van Jezus manier van onderwijzen: Zijn persoonlijkheid, het kennen van de ander, het beheersen van kennis en het zijn van een voorbeeldfunctie.

3.5 Christelijk-dienend leraarschap

In paragraaf 3.1 wordt een omschrijving van dienend leraarschap gegeven. Deze luidt als volgt:

Dienend leraarschap is leraarschap waarbij de leerkracht zich inzet voor de ontwikkeling van het kind. Daarbij kijkt de leerkracht naar de behoeften van het kind, en sluit hier op aan door gebruik te maken van luisteren, empowerment, moed, vooruitzien, waardering, het bouwen aan de gemeenschap, rentmeesterschap en door authenticiteit te zijn.

De Muynck noemt enkele condities die ervaringen van inspiratie bevorderen (De Muynck, 2008, pp. 403, 404): goed kunnen waarnemen, waarderen, openheid en creativiteit, durven tonen van emoties, ontwikkelen van competentiegevoel, betrokkenheid voor de leerstofinhoud, kennis van pedagogische begrippen, betrokken leiderschap en een schoolcultuur waarin openheid is om ervaringen te delen. Deze condities kunnen naast de eigenschappen van een dienend leraar worden gelegd. In tabel 6 worden de overeenkomsten weergegeven. In de linker kolom staan de

eigenschappen van een dienend leraar, in de rechter kolom staan de condities, gegeven door De Muynck.

Tabel 6

Eigenschappen dienend leraar	Conditie door De Muynck
Luisteren	Goed kunnen waarnemen
Waardering	Waarderen
Empowerment	Ontwikkelen van competentiegevoel
Authentiek, moed	Durven tonen van emoties
Bouwen aan gemeenschap	Betrokken leiderschap en een schoolcultuur om ervaringen te delen

Eigenschappen dienend leraar vergeleken met door De Muynck gestelde condities

Veel termen genoemd bij dienend leraarschap, komen overeen met de door De Muynck gestelde condities. In eerste instantie lijkt dienend leraarschap niet veel van christelijk leraarschap te verschillen. Toch is de kern van waaruit gehandeld wordt van wezenlijk belang. Waar beide stijlen zich inzetten voor de ontwikkeling van het kind, doet dienend leraarschap dit vanuit een dienende houding, en christelijk leraarschap vanuit de identiteit in Christus. Christelijk-dienend leraarschap kan dan als volgt worden omschreven:

Christelijk-dienend leraarschap is leraarschap waarbij de leerkracht zich inzet voor de ontwikkeling van het kind, door vanuit zijn identiteit in Christus te handelen. Daarbij kijkt de leerkracht naar de behoeften van het kind, en sluit hier op aan door gebruik te maken van luisteren, empowerment, moed, vooruitzien, waardering, het bouwen aan gemeenschap, rentmeesterschap en door authenticiteit te zijn.

Dienend leraarschap hoeft dus niet per se christelijk te zijn, maar kan wel als zodanig in het professionele handelen van de leerkracht zichtbaar worden.

3.6 Samenvatting dienend leraarschap

Goed leraarschap komt voort uit de identiteit van de leerkracht. Hierdoor worden kinderen geraakt, zodat zij tot betere leerprestaties komen. Jezus voornaamste eigenschap was dat Zijn persoonlijkheid mensen raakte. Hij is in de kern de perfecte Mens. De technieken die leerkrachten van nu inzetten om lessen vorm te geven, zijn berust op verworven competenties. Toch zijn deze competenties nutteloos als de persoon van de leerkracht niet als basis wordt gezien. Wederom gaat het hier om de kern van de leerkracht. De brug naar christelijk leraarschap is dat deze kern bij christelijke leerkrachten wordt gevormd door de persoon Jezus. Hij staat centraal in het leven van een christen en vormt dus mede de identiteit van waaruit lesgegeven wordt. De christelijke leerkracht mag met die kennis ook lesgeven, zoals Jezus dat deed. Kenmerkende eigenschappen van Zijn onderwijsstijl zijn persoonlijkheid, het kennen van de ander, het beheersen van kennis en het zijn van een voorbeeldfunctie. Deze eigenschappen staan met elkaar in verband. De kern is persoonlijkheid, vanuit deze persoonlijkheid ontstaat de motivatie om anderen tot dienst te kunnen zijn en om de ander te kennen. Om de ander tot dienst te kunnen zijn in het onderwijsveld is het van belang dat de leerkracht kennis bezit en weet wat nodig is om het kind daadwerkelijk te kunnen onderwijzen. Daarbij is hij zelf het leidende voorbeeld. De persoonlijkheid van de leerkracht komt niet alleen tot uiting in zijn woorden, maar ook in zijn daden. Geloofsopvoeding vindt plaats door de christelijke leerkracht heen. Hierbij neemt hij verschillende rollen aan om tot de kern van het kind door te

dringen. Dienend leraarschap komt voor uit de kern van de leerkracht, waarbij hij het beste in de leerling naar boven haalt door een voorbeeld te zijn in woord en daad.

4. Vergelijking dienend leider- en leraarschap

4.0 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn de termen dienend leiderschap en dienend leraarschap aan bod gekomen. In het volgende hoofdstuk worden deze termen samengevoegd om te komen tot een begrippenapparaat, waarmee het praktijkonderzoek geanalyseerd kan worden.

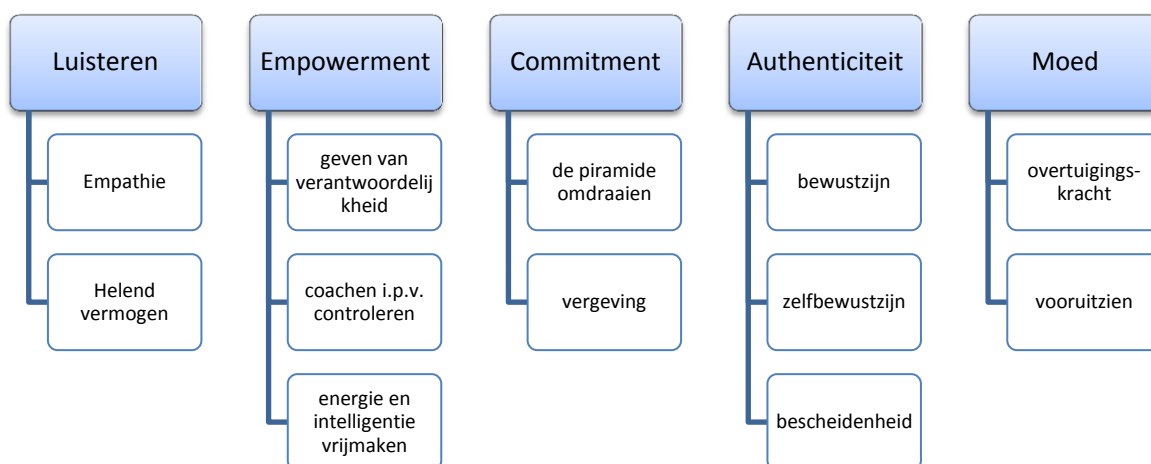
4.1 Mogelijkheden tot samenbinding

Dienend leiderschap en dienend leraarschap komen volgens mijn theoretische gedeelte nagenoeg overeen. In dit stuk zal ik uitleggen waar de raakvlakken zich bevinden. Dit doe ik door gedeelten uit het hoofdstuk 'Leiderschap' en het hoofdstuk 'Leraarschap' samen te voegen en mijn eigen interpretatie daar bij te geven. Het onderzoek is kwalitatief, en geeft daarom ruimte voor subjectiviteit (Berings & Steen, 2004).

4.1.1 Vergelijking eigenschappen dienend leider en pedagogisch quintet

In figuur 8 worden vijf eigenschappen weergegeven die door mij zijn verkozen tot eigenschappen en kenmerken voor een dienend leider.

Figuur 8 – Eigenschappen dienend leider- en leraarschap



Deze eigenschappen kunnen gekoppeld worden aan het eerder vertoonde model van Bax (2012), waarin de vijf verschillende rollen voor een opvoeder worden benaderd (zie tabel 5). De reden waarom ik deze twee modellen samenvoeg, is om een sterke verbinding te maken tussen dienend leider- en dienend leraarschap. De schatbewaarder, die veiligheid en bescherming moet garanderen, kan dit doen door zelf eerlijk en transparant te zijn. Authenticiteit zou een eigenschap kunnen zijn, horend bij de schatbewaarder. De tuinier verzorgt en is gericht op groei. Soms gaat er wel eens iets verkeerd, wat extra aandacht nodig heeft. Verzorgen gaat samen met helend vermogen, empathie, en daarom met luisteren. De trainer stuurt, waardoor de werknemer of leerling de wereld van zijn eigen kunnen exploreert. Hierbij hoort empowerment: het geven van verantwoordelijkheid, coachen

in plaats van te controleren en het vrijmaken van energie en intelligentie. De gids geeft vrijheid, waarbij hij de ene keer leidend en een andere keer volgend zal zijn. Bij commitment aan de groei van mensen gaat het om deze wisseling tussen sturen en loslaten. Weten waar de werknemer of leerling behoefte aan heeft om hem zelfbewust te laten worden. De mystagoog staat voor het ontdekken van waarheden. Daar is moed voor nodig. Niet alleen moed in de zin van lef hebben, maar ook moed in de zin van het kwetsbaar opstellen. Samen worden er op deze manier waarheden ontdekt die de ontwikkeling van zowel de opvoeder als de opgevoede ten goede komen. In tabel 7 worden de rollen van Bax naast de eerder genoemde eigenschappen van dienend leider- en leraarschap gezet.

Tabel 7

Rollen	Eigenschappen
Schatbewaarder	Authenticiteit
Tuinier	Luisteren
Trainer	Empowerment
Gids	Commitment aan de groei van mensen
Mystagoog	Moed

Rollen Bax en eigenschappen dienend leider- en leraarschap vergeleken

4.2 Methodische verantwoording

4.2.1 Verantwoording theorie analyse

Het theoretisch deel levert de *sensitizing concepts*⁴ op in de vorm van gesloten codes, die als kernwoorden dienen om de interviewuitspraken te analyseren. De codes uit het theoretische gedeelte zijn verwerkt in Atlas.ti, dit geldt voor zowel de hoofdstukken aangaande leiderschap, als de hoofdstukken aangaande leraarschap. Van daaruit is het theoretische gedeelte doorgenomen met de bril van 'dienen'. Kenmerkende aspecten die volgens de literatuur meerdere malen terugkomen, zijn gecodeerd door het tekstgedeelte als geheel te coderen. De tekstfragmenten zijn geanalyseerd en wederom gecodeerd, zodat er kernwoorden overbleven. Deze kernwoorden zijn vervolgens geordend door middel van axiaal coderen.⁵ Hieruit zijn vijf supercodes, ook wel families, voortgekomen, die in het praktijkgedeelte worden gebruikt om de data te analyseren.

De tekstfragmenten worden ook wel quotes genoemd. De hieraan gelabelde codes vallen na het samenvoegen onder de naam familie. In figuur 9 zijn de codes uitgewerkt. In bijlage 1 zijn de uitgewerkte quotes, codes en families weergegeven, met een verklaring waarom er voor een bepaalde familie is gekozen.

Vervolgens zijn de bij elkaar horende codes verzameld. Daarbij ben ik gekomen tot de volgende families: Incrementele counseling, capaciteiten, identiteit in Christus, visionair vooruitzien en vanuit je kern handelen. In figuur 10 wordt weergegeven, welke codes onder welke familie vallen.

⁴ Sensitizing concepts are theories or interpretive devices that serve as jumping-off points or lenses for qualitative study (Tracey, 2013, p. 28) .

⁵ Axiaal coderen probeert een relatie tussen bestaande codes verder te ontwikkelen naar een samenhangend stelsel van relaties (Brohm & Jansen, 2010, p. 107).

Figuur 9 – Codes voortkomend uit quotes

Authenticiteit, zelfbewust
 Commitment aan de groei van mensen, gericht op ontwikkeling
 De belichaming van de visie
 De dienend leider/leraar kent zijn volgelingen
 De dienende leider/leraar gaat voor het belang van de ander
 De leider/leraar gaat niet alleen voor de ontwikkeling van anderen, maar ook voor de ontwikkeling van zichzelf
 De leider/leraar is bewust directief in het stellen van doelen
 De leider/leraar voorziet in de behoeften van de werknemers/leerlingen
 De leider/leraar zet zich in voor de ontwikkeling van werknemer/leerling
 De persoon als basis, competenties komen voort uit de kracht van de persoon
 De religieuze beleving spreekt zich uit in woorden
 Degene die gediend worden, worden autonoom, vrijer, wijzer, gezonder en zelf ook dienend
 Dienen hangt samen met de christelijke identiteit
 Dienen uit zich in het zich geven voor de ander
 Dienend leider- en leraarschap is een houding
 Door autonomie, competentie en relatie te bevorderen, wordt de intrinsieke motivatie tot ontwikkeling aangewakkerd
 Een dienend leider/leraar richt zich ook op de lange termijn
 Een visie werkt inspirerend
 Empowerment, iemand in staat stellen gebruik te maken van zijn talenten
 Er wordt geluisterd
 Gemeenschap, het kennen van elkaar kwaliteiten
 Gemeenschap, sfeer van vertrouwen en openheid
 Goed leraarschap vloeit voort uit de identiteit van de leerkracht
 Het geven van waardering
 Het opstellen van doelen
 Jezus' persoonlijkheid boeide mensen
 Jezus als het ultieme voorbeeld van een leerkracht
 Jezus belichaamde wat Hij zei, voorbeeldfunctie
 Jezus wist wat Zijn volgelingen nodig hadden
 Kennis van zaken hebben. Weten waar je het over hebt
 Leren door reflecteren
 Luisteren door in gesprek te gaan
 Luisteren door te zien en signaleren
 Moed, gedurfde stappen nemen
 Moed, kwetsbaarheid en openheid
 Religieuze overtuigingen en reflecties maken deel uit van de professionele identiteit
 Rentmeesterschap, verantwoordelijkheid nemen voor keuzes van nu voor later
 Spiritualiteit hoort bij de kern van waaruit gewerkt wordt
 Vooruitzien, weten waartoe een organisatie in staat is
 Wat heeft de werknemer/leerling nodig om beter te kunnen presteren?

Figuur 10 – Codes in families

Capaciteiten: [Authenticiteit, zelfbewust] [Commitment aan de groei van mensen, gericht op ontwikkeling] [De leider/leraar gaat niet alleen voor de ontwikkeling van anderen, maar ook voor de ontwikkeling van zichzelf] [Gemeenschap, het kennen van elkaar kwaliteiten] [Gemeenschap, sfeer van vertrouwen en openheid] [Kennis van zaken hebben. Weten waar je het over hebt] [Leren door reflecteren] [Luisteren door in gesprek te gaan] [Luisteren door te zien en signaleren] [Moed, gedurfde stappen nemen] [Moed, kwetsbaarheid en openheid] [Rentmeesterschap, verantwoordelijkheid nemen voor keuzes van nu voor later] [Vooruitzien, weten waartoe een organisatie in staat is]

Identiteit in Christus: [De religieuze beleving spreekt zich uit in woorden] [Dienen hangt samen met de christelijke identiteit] [Jezus' persoonlijkheid boeide mensen] [Jezus als het ultieme voorbeeld van een leerkracht] [Jezus belichaamde wat Hij zei, voorbeeldfunctie] [Jezus wist wat Zijn volgelingen nodig hadden] [Religieuze overtuigingen en reflecties maken deel uit van de professionele identiteit] [Spiritualiteit hoort bij de kern van waaruit gewerkt wordt]

Incrementele counseling: [Commitment aan de groei van mensen, gericht op ontwikkeling] [De dienend leider/leraar kent zijn volgelingen] [De dienende leider/leraar gaat voor het belang van de ander] [De leider/leraar voorziet in de behoeften van de werknemers/leerlingen] [De leider/leraar zet zich in voor de ontwikkeling van werknemer/leerling] [De persoon als basis, competenties komen voort uit de kracht van de persoon] [Degene die gediend worden, worden autonoom, vrijer, wijzer, gezonder en zelf ook dienend] [Dienen uit zich in het zich geven voor de ander] [Door autonomie, competentie en relatie te bevorderen, wordt de intrinsieke motivatie tot ontwikkeling aangewakkerd] [Empowerment, iemand in staat stellen gebruik te maken van zijn talenten] [Er wordt geluisterd] [Het geven van waardering] [Luisteren door in gesprek te gaan] [Luisteren door te zien en signaleren] [Wat heeft de werknemer/leerling nodig om beter te kunnen presteren?]

Visionair vooruitzien: [De belichaming van de visie] [De leider/leraar is bewust directief in het stellen van doelen] [Een dienend leider/leraar richt zich ook op de lange termijn] [Een visie werkt inspirerend] [Het opstellen van doelen] [Rentmeesterschap, verantwoordelijkheid nemen voor keuzes van nu voor later] [Vooruitzien, weten waartoe een organisatie in staat is]

Vanuit je kern handelen: [De persoon als basis, competenties komen voort uit de kracht van de persoon] [Dienend leider- en leraarschap is een houding] [Goed leraarschap vloeit voort uit de identiteit van de leerkracht] [Vanuit je kern handelen]

Quotation(s): 7

De codes capaciteiten, incrementele counseling, identiteit in Christus, visionair vooruitzien en vanuit je kern handelen, zullen in hoofdstuk vijf worden gebruikt om de data uit het praktijkgedeelte te analyseren. Er wordt nu een verklaring omtrent de vijf begrippen gegeven.

Capaciteiten: met capaciteiten worden de eigenschappen en vaardigheden bedoeld die een dienend leider en leraar zouden moeten bezitten om dienend te kunnen zijn. Veelal staan hier de kenmerkende eigenschappen van de dienend leider, genoemd in hoofdstuk 2.

Incrementele counseling: deze term bevat twee begrippen die beide uitgelegd dienen te worden. Als eerst de term incrementeel. Incrementeel is afgeleid van het Latijnse woord *incrementum* dat uitbouw betekent (Boon & Geeraerts, 2005). Increment betekent aangroeiing of toeneming. Incrementeel staat voor geleidelijk verder gaand. Incrementeel wordt in samenhang met counseling genoemd. Onder counselen wordt verstaan: door het voeren van gesprekken inzicht proberen te verschaffen in zijn moeilijkheden (Boon & Geeraerts, 2005). Counseling betreft zowel hulpverlening als advisering. Een samenvoeging van de termen incrementeel en counseling, leidt tot de volgende uitleg: incrementele counseling is bewogenheid gericht op groei. Vanuit een meelevende houding worden talenten ontdekt zodat ontwikkeld kunnen worden. Hierbij komen alle begrippen kijken

waaruit blijkt dat de leider of leerkracht gericht is op de ontwikkeling van de werknemer of leerling, en begrippen waarbij de werknemer of leerling het idee heeft hierbij te worden geholpen.

Identiteit in Christus: onder identiteit in Christus vallen alle termen die te maken hebben met het werken vanuit een christelijk kader. Hiermee wordt bedoeld: termen die duiden op Jezus als voorbeeld, termen die duiden op de christelijke identiteit als leidraad, termen die duiden op de religieuze beleving van personen en termen die duiden op dienen als christelijk aspect.

Visionair vooruitzien: visionair vooruitzien omvat twee begrippen. Visionair en vooruitzien. Als eerst zal ik visionair uitleggen. In visionair zit het woord visie. Visie komt van het Latijnse woord *videre*, wat zien betekent. Een visie is het nastreven van een doel. Veelal omvat het een missie waar de organisatie zich voor in zet. Het geeft de bestemming van de organisatie weer. De leider of leraar heeft deze visie voor ogen. Dit is het ongrijpbare aspect van de term visionair vooruitzien. Het tweede woord is vooruitzien. Met vooruitzien worden alle handelingen bedoeld die horen bij het bereiken van een doel. Deze doelen zijn in tegenstelling tot de visie, wel grijpbaar. Termen die hier bij horen zijn: lange termijn, directief en het opstellen van doelen.

Vanuit je kern handelen: Vanuit je kern handelen heeft te maken met de houding van waaruit de leider of leerkracht bepaalde dingen doet. Bij dit begrip horen termen die te maken hebben met de identiteit van de leerkracht, maar die niet zozeer een christelijk aspect bevatten.

De vijf codes zullen in het praktijkgedeelte van dit onderzoek worden gebruikt, om de interviews te analyseren.

5. Praktijkonderzoek

5.1 Onderzoeksopzet

In de volgende paragraaf wordt de onderzoeksopzet behandeld. Hierin worden de resultaten van het literatuuronderzoek besproken, de onderzoeksvraag wordt nader toegelicht en de onderzoeksgroep zal aan bod komen. Tevens worden de onderzoeksinstrumenten en het analyseplan uitgewerkt.

5.1.1 Resultaten literatuuronderzoek

Door het literatuuronderzoek is duidelijk wat dienend leiderschap precies inhoudt. Het omschrijft waar dienend leiderschap een reactie is op, welke resultaten het voortbrengt en welke kenmerken en eigenschappen horen bij dienend leiden. Tevens is het onderwerp christelijk leraarschap besproken, waar vooral gekeken is naar de bron van waaruit gewerkt wordt. De leerkracht functioneert het best wanneer hij vanuit zijn kern lesgeeft. Vanuit dienend leiderschap is een omschrijving van dienend leraarschap naar voren gekomen. Vanuit dienend leraarschap is er een omschrijving gegeven van de term christelijk-dienend leraarschap. Over het geheel genomen is er vanuit de termen dienend leider- en leraarschap een begrippenapparaat naar voren gekomen die leidend zal zijn voor het analyseren van de data uit het praktijkonderzoek.

Uit het literatuuronderzoek zijn vijf factoren naar voren gekomen uit de samenvoeging van de begrippen dienend leider- en leraarschap. Deze begrippen zijn:

- Capaciteiten
- Incrementele counseling
- Identiteit in Christus
- Visionair vooruitzien
- Vanuit je kern handelen

Voor een uitleg van deze begrippen verwijs ik naar paragraaf 4.2.1.

5.1.2 Onderzoeksvraag

In het praktijkonderzoek wordt antwoord gegeven op de vraag:

Hoe wordt dienend leiderschap zichtbaar gemaakt in het handelingsrepertoire van een christelijke leraar aan de hand van het ontwikkelde begrippenapparaat?

Uit deze hoofdvraag zijn de volgende deelvragen afgeleid die terug zullen komen in de interviews.⁶

- Wat wordt er verstaan onder dienend?
- Wat maakt de leerkracht tot een christelijke leerkracht?
- Welke handelingen zie ik bij het werken vanuit de identiteit terug in de organisatie?

5.1.3 Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep bestaat uit een lector, twee leerkrachten en een directrice. De Muynck is lector van het lectoraat Christelijk Leraarschap van de Driestar Hogeschool. De twee leerkrachten, geslacht man en vrouw, geven les op De Rehoboth te Vriezenveen. De directrice geeft leiding aan De Rehoboth te Vriezenveen. De Muynck is gekozen om dieper in te gaan op christelijk leraarschap. De

⁶ Voor de interviews, zie bijlagen 2, 3 en 4.

leerkrachten zijn gekozen vanwege mijn eigen interesse in de manier waarop zij tegen dienen aankijken, en hoe zij omgaan met hun christelijke identiteit. De directrice is gekozen vanwege haar functie als leidinggevende. Leeftijd of geslacht hebben in mijn keuze bij geen van de geïnterviewden een rol gespeeld.

5.1.4 Onderzoeksinstrumenten

Het onderzoek is kwalitatief exploratief onderzoek. Dit betekent dat alle denkbare uitspraken voortkomend uit de interviews, mogelijk zijn. Het onderzoeksinstrument dat gebruikt zal worden is een interview. De theorie is gebruikt om de vragen voor het interview vast te stellen. De interviews zullen semi-gestructureerd van aard zijn. Dit betekent dat er van te voren wel vragen zijn die gesteld worden, maar dat er ook doorgevraagd kan worden op gegeven antwoorden. Het interview is dan een gespreksvorm om motieven en gedragingen van de personen boven tafel te krijgen. Het interview met De Muynck, verschilt met die van de leerkrachten en leidinggevende. Het doel van het interview met De Muynck, is om meer te weten te komen over christelijk leraarschap. Het doel van het interview met de leerkrachten en leidinggevende, is om de uit de interviews voortkomende uitspraken te vergelijken met de theorie uit het literatuurgedeelte, zodat er geconcludeerd kan worden of er wel of geen overeenkomsten bestaan tussen de theorie en de praktijk.

Het interview voor De Muynck bevat vragen die specifiek gericht zijn op het handelen van de christelijke leerkracht in het klaslokaal. De vragen voor dit interview kunnen gevonden worden in bijlage 2. De vragen voor het interview van de leerkracht kunnen gevonden worden in bijlage 3. De vragen voor het interview van de leidinggevende kunnen gevonden worden in bijlage 4.

De gegevens uit het interview van De Muynck zijn met dezelfde termen gecodeerd als de interviews met de leerkracht en de leidinggevende. Christelijk leraarschap richt zich op het uitdragen van de christelijke identiteit in het handelen van de leerkracht. Het aspect dienen is verweven met christelijk leraarschap, terwijl dienend leraarschap niet zozeer verweven is met de christelijke identiteit. Vandaar dat dezelfde termen zijn gebruikt.

5.1.5 Analyseplan

Nadat de interviews zijn gehouden, zal de hieruit voort komende data als volgt geanalyseerd worden. Om een tekstbestand tot stand te brengen, zullen de interviews volledig getranscribeerd worden. Deze tekstbestanden zullen in Atlas.ti (versie 6.2.28) verwerkt worden, waar vervolgens de termen 'capaciteiten', 'incrementele counseling', 'identiteit in Christus', 'visionair vooruitzien' en 'vanuit je kern handelen' als vrije code aan toegevoegd zullen worden om als code gebruikt te worden.⁷ De begrippen voortkomend uit quotes, horend bij bovenstaande terminologie, worden weergegeven in figuur 10, hoofdstuk 4.1.1.. Er wordt alleen gewerkt met gesloten codes. Er is geen gebruik gemaakt van open codes om de termen capaciteiten, incrementele counseling, identiteit in Christus, visionair vooruitzien en vanuit je kern handelen zo dicht mogelijk bij de theorie te houden. Nadat de interviews gecodeerd zijn,⁸ zal de data vergeleken worden met de codes en de literatuur, om te kunnen concluderen in hoeverre dienend leider- en leraarschap door de leerkrachten en leidinggevende wordt toegepast.

⁷ Voor het komen tot deze codes, zie bijlage 1

⁸ Voor de werkwijze, zie bijlage 6

5.2 Onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten kunnen verdeeld worden over de verschillende termen die gebruikt zijn om de data te analyseren. In tabel 8 worden de onderzoeksresultaten weergegeven. Links staan de termen, rechts daarnaast het aantal keren dat de term als code is gebruikt, en helemaal rechts wordt de interpretatie van het resultaat weergegeven.

Tabel 8

Term	Aantal keer gecodeerd	Uitleg
Capaciteiten	31	De capaciteiten worden in de antwoorden op de vragen het op twee na vaakst genoemd.
Incrementele counseling	37	De gerichtheid op de ontwikkeling en de daarbij behorende factoren, worden door de geïnterviewden het vaakst genoemd.
Identiteit in Christus	25	Uitspraken die correleren met het handelen vanuit de identiteit in Christus.
Visionair vooruitzien	8	Uitspraken die te maken hebben met het hebben van een visie en het vooruitzien.
Vanuit je kern handelen	4	Uitspraken die samenhangen met het werken vanuit je kern, zonder dat de christelijke identiteit hiermee bedoeld wordt.

Onderzoeksresultaten

5.3 Analyse interview uitspraken

In dit gedeelte worden interview uitspraken geanalyseerd, zodat in het volgende hoofdstuk de conclusies getrokken kunnen worden. Hierbij worden niet alle gecodeerde uitspraken vermeld, maar slechts enkele. Het is niet in het belang van het onderzoek om alle onderzoeksgegevens te vermelden. De uitspraken worden per code, zoals in tabel 9, weergegeven. Vanwege de anonimiteit gebruik ik letters en cijfers voor de geïnterviewden.

5.3.1 Analyse code 'capaciteiten'

Tabel 9

Geïnterviewde	Quote
A.1	'Dat je je daar in schoolt, dat je je er op gaat zetten om daar mee aan de slag te gaan. Dan heb je oog voor wat er speelt, en pak je het vervolgens ook aan. En dat moet natuurlijk in je eigen klas, daar ben je de hele dag al druk mee, om signalen op te pakken en met die signalen aan de slag te gaan. Maar ik denk dat dat goed leraarschap is.'
A.1	'Luisteren naar, ik denk dat dat een heel belangrijk deel van je taak is. Je moet luisteren naar de kinderen in je klas, luisteren naar je team, luisteren naar de ouders. Want als je oog wilt hebben voor wat er gebeurt en je wilt daar op inspringen, dan moet je wel je ogen en oren open houden. Om de signalen op te pakken.'

A.1	'Dat vind ik wel heel belangrijk, dat je echt bent, dat je jezelf bent. En ik weet ook wel zeker dat als je dat niet bent, dat kinderen daar doorheen prikken. Dat je het zelf heel erg moeilijk krijgt. En dat de klas het daardoor ook moeilijk krijgt.'
A.1	'Aan de ene kant sociaal, dat je oog hebt voor wat er in een team speelt, en wat er in ieders thuissituatie bijvoorbeeld speelt. Ik denk dat dat binnen een gemeenschap belangrijk is. Bijvoorbeeld in een gemeente van de kerk heb je ook oog voor elkaar als het goed is, dat moet volgens mij bij een team ook zo zijn. Ook al heeft iedereen zijn eigen, vanuit het eigen neem je wel een stukje mee naar school, en is het wel belangrijk met elkaar dat je daar oog voor hebt.'
A.2	'Het kan ook met hele andere dingen te maken hebben, maar het hoeft niet altijd op die gebaande paden. Het kan ook wel eens op een andere manier.'
A.2	'Goed leraarschap is... om dat meteen... kijken met je ogen, je oren, je hart, denk ik. Dat je gewoon weet wat er speelt.'
A.2	'Ik probeer heel erg echt te zijn. Ik bedoel, wat je ziet is wat je krijgt. Een rol spelen voor de klas, dat kan ik niet. Ik ben gewoon ik, en soms heb ik m'n dag niet, en soms heb ik m'n dag wel.'
A.2	'Ik denk oprecht wel dat ik zelfbewust ben.'
A.2	'Soms mis ik die vuist op tafel, en zo gaan we het doen en je hebt het maar te doen.'
A.3	'Ik weet zelf dat ik als moeder het belangrijk vind dat mijn kind gezien wordt. Dus ik probeer dat ook hier heel erg. En ook de ouder gezien, van als er eentje met een arm in de mitella loopt, als er werkelijk wat is. Dat ik daar ook naar vraag. Of als ik niets weet, wat heb je mooie schoenen. Maar ik sta heel bewust bij dat hek om de kinderen te ontvangen en de ouders te begroeten.'
A.3	'Op het moment dat het nodig is, die staat voor zijn mensen. Dus naar ouders toe de leerkrachten niet afvalt, maar naar ouders toe ook de leider moet zijn. Dus als het daar niet loopt de verbindende factor zijn, naar kinderen.'
A.3	'Luisteren is ook voor mij kijken. Dus dat gezichten lezen, de manier van communiceren, maar ook luisteren als er wat is in een gesprek. Proberen daar uit te filteren wat nu eigenlijk het probleem of de kracht is, dat vind ik heel belangrijk. Luisteren is voor mij breder dan alleen het gesprek.'
A.3	'Dat je geen toneelspelletje doet, dat je jezelf bent. Want dat toneelspel houd je niet lang vol. Je kunt je heel goed voordoen met zo'n sollicitatiegesprek bijvoorbeeld. Maar als je het niet waar kan maken, val je heel snel door de mand.'
A.4	'Dus leiders zijn soms ook niet te benijden, zij moeten ook dingen doen die helemaal niet leuk zijn. En daar is wel eens moed voor nodig.'

Analyse code 'capaciteiten'

Als het gaat om de code 'capaciteiten', kan er als eerste gezegd worden dat het als tweede vaakst voor kwam. Er kunnen geen uitspraken gedaan worden over de betekenis van het aantal keren wel of niet noemen van een code. Eén van de mogelijke redenen waarom deze code zo vaak genoemd is, is omdat de leerkrachten en de leidinggevende een lijst is voorgelegd waarin acht kenmerken van

dienend leider- of leraarschap moesten worden aangekruist. De geïnterviewden gaven hun eigen interpretatie van het door hen aangekruiste kenmerk, waardoor de uitleg per persoon kan verschillen. De meest genoemde capaciteit is luisteren. Dit wordt op meerdere manieren uitgelegd. Luisteren als in: in gesprek gaan. Maar ook luisteren als in: zien, oog hebben voor de ander en er iets mee doen. Ook authenticiteit wordt meerdere malen als kenmerk genoemd. 'Geen toneelspelletje', 'ik probeer heel erg echt te zijn', 'dat vind ik wel heel belangrijk, dat je echt bent', zijn enkele uitspraken die worden genoemd bij authenticiteit. Moed werd genoemd in de manier van: het durven nemen van beslissingen waar niet iedereen het mee eens is. Een typerende uitspraak is: 'Soms mis ik die vuist op tafel, en zo gaan we het doen en je hebt het maar te doen'. Vooruitzien als zijnde capaciteit wordt door de leidinggevende en een leerkracht een keer genoemd. Autonomie, het geven van verantwoordelijkheid en het zelfstandig maken van het kind, komt meerdere malen in de verschillende interviews terug. Zowel bij de leerkrachten, gericht op de leerling, als bij de leidinggevende, gericht op de leerkracht. Als laatst wordt het geven van waardering, het positief bekrachtigen, meerdere malen genoemd.

De vijf meest genoemde capaciteiten zijn: luisteren, authenticiteit, empowerment, moed en waardering.

5.3.2 Analyse code 'incrementele counseling'

Tabel 10

Geïnterviewde	Quote
A.1	'En ik vind het gewoon heel erg leuk om de basis te leggen zeg maar bij kinderen voor de rest van hun leven.'
A.1	'Ik vind het heel belangrijk om een beetje een coach te zijn voor de kinderen, dus ik vind dat wij op school als leerkrachten te sturend zijn en dat de rol van de leerkracht te belangrijk is.'
A.1	'Hoe krijg je de kinderen mee? Je moet toch een soort middenweg zien te vinden waarin je iedereen mee krijgt. En vanaf die middenweg moet je oog hebben voor de kinderen apart. En dat vind ik altijd wel de kunst aan het begin van het jaar om dat uit te zoeken voor een klas.'
A.1	'In de eerste plaats als het om onderwijs gaat denk ik aan de kinderen. Waar zijn de kinderen mee gediend. Hoe kun je de kinderen dienen zeg maar zodat ze tot een zo goed mogelijke ontwikkeling kunnen komen.'
A.2	'Ik vind het heel leuk om te ervaren dat je echt iets bijdraagt aan de ontwikkeling van kinderen, of aan hun welbevinden, of aan hun sociale interactie bijvoorbeeld. Dat gaf me wel een enorme kick.'
A.2	'Ik probeer wel heel erg aan te voelen waar kinderen behoefte aan hebben zeg maar.'
A.2	'Daar bedoel ik dus mee dat ze zelf keuzes maken. En zelf, ze moeten zichzelf echt wel leren kennen.'
A.3	'Omdat ik vind dat de leerkrachten het in de klas moeten doen. En ik mag daar leiding aan geven, dus ik mag dat een beetje aansturen, maar de leerkrachten moeten het doen.'

A.3	‘Voor mij is dienend leiderschap er zijn voor de mensen als het nodig is, en als ze er zelf niet meer uitkomen, ze als coach weer op pad helpen. Maar ik vind het ook heel belangrijk dat ze heel zelfstandig zijn, en ook zelf dingen mogen proberen, als ze ergens in vast lopen, ik had het eigenlijk zo en zo gedacht, dat past bij mij. Dat lijkt me een goede, laten we dat maar proberen.’
A.3	‘Om op een gegeven moment stelling te nemen. Ja, voor het team. Op dat moment was het puur stelling nemen voor het team.’
A.4	‘Want dienen is ten behoeve van een bepaalde zaak, van een missie, van een roeping. En die stijgt uit boven jouw eigenbelang. Dat is denk ik heel simpel dienen. Dat het uitstijgt boven jouw eigenbelang.’

Analyse code ‘incrementele counseling’

In het interview met de leerkrachten en leidinggevende werd de vraag gesteld: ‘Met welke motivatie bent u het onderwijs ingestapt?’ Op deze vraag werd gereageerd met de motivatie om iets voor het kind te kunnen betekenen. Verder werd er genoemd dat het belangrijk is om naar de behoeften van de kinderen te kijken. Ook waren er uitspraken die gingen voor het belang van het team, de organisatie of de klas. Kiezen om iets wel of niet te doen in het belang van de ontwikkeling van het kind of de leerkracht. De twee leerkrachten vonden het moeilijk om dienen richting het kind te benoemen. Voor hen kwam dienen beter tot uiting in de relatie met een collega.

5.3.3 Analyse code ‘identiteit in Christus’

Tabel 11

Geïnterviewde	Quote
A.1	‘Maar hetzelfde verhaal als met die andere dingen, als je in het onderwijs zit, dat is wel een reden voor mij geweest om naar een christelijke pabo te gaan, op een christelijke school les te geven. En ik vind het wel heel belangrijk om kinderen daar iets van mee te geven. Dus de Bijbelverhalen, en zingen en om dingen voor te leven. En vanuit je christen zijn bepaalde keuzes maken ook samen met de klas en daarover praten. Dat vind ik wel heel belangrijk.’
A.1	‘Misschien wel boven deze twee als je op een christelijke school werkt vind ik het ook heel belangrijk dat je in alles kan zien dat God gediend wordt.’
A.1	‘En ik vind het eigenlijk zelf heel belangrijk dat kinderen bij ons op school het gevoel hebben dat ze op een christelijke school zitten. En dat je dat ook kan horen aan taalgebruik, en dat je dat kan zien aan hoe kinderen met elkaar omgaan, dat je dat kan zien aan hoe leerkrachten met kinderen omgaan hoe leerkrachten met ouders omgaan, hoe er gepraat wordt.’
A.1	‘Je wil kinderen verder helpen in hun ontwikkeling op verschillende gebieden. Dus een groei in geloof, groei in kennis, en daar moet je natuurlijk verbondenheid mee hebben.’
A.1	‘En daar zit zeker wel een kernwaarde onder, dus dat zijn niet toevallig kleine dingetjes. Ik denk dat je de relatie die je als christen met Jezus mag hebben, daar doe je ook wat mee in je leven. Dus dat komt terug in je contacten die je hebt met je familieleden, met je vrienden, als het goed is ook met iedereen die je op straat tegenkomt op welke manier dan ook, en dat is dus zeker ook heel erg belangrijk in je klas. Daar ga je ook met die relatie aan de slag. Dus die relatie met Jezus, Hij reikt zijn hand naar ons uit, en dan is het ook heel belangrijk dat wij dat zelf ook

	doen.'
A.2	'In de eerste plaats geloofsopvoeding, dat ik daar aan bijdraag.'
A.2	'Dan denk ik toch in de eerste plaats aan Jezus, dat was de ultieme vorm van dienen. En dat probeer ik wel door te trekken in wat ik uitstraal naar kinderen. Dat is natuurlijk je geloofsleven, mijn relatie met God is natuurlijk verweven in alles, probeer ik tenminste, is soms wel lastig, en ik probeer het wel heel erg uit te stralen naar kinderen.'
A.2	'Dat is een lastige, dat is echt een lastige, want het zijn vaak van die kleine dingen. Maar het is denk ik net op het juiste moment een luisterend oor, of net op het juiste moment de minste willen zijn, maar om kinderen dat ook te leren. En om niet altijd alles voor het zeggen te willen hebben, en om niet altijd, klinkt stom, de baas te willen zijn. En voorop staat natuurlijk liefhebben. Ja, dat merk jij ook wel hoop ik, maar van al die koters in de klas, daar houd ik van. Dat zit in mijn hart.'
A.2	'Een scholendienst die je organiseert, alle christelijke vieringen die je maakt en die je voorbereidt, dat soort dingen. En als het goed is, maar goed dan kan ik alleen voor mezelf praten, als het goed is, is het door je hele dag heen verweven. Ik kan gerust tijdens de natuurles zeggen: goh, wat heeft God dat toch allemaal prachtig gemaakt. Maar goed, als het goed is komt dat bij zulke dingen ook terug.'
A.3	'We zijn een christelijke school, waarin God het middelpunt eigenlijk daar in is. Dat vind ik heel belangrijk, dat Bijbelverhalen verteld worden. Dat kinderen zich daarmee kunnen identificeren, en dat ze er lering uit halen. Maar iedereen mag dat wel op zijn eigen manier doen.'
A.3	'Ik mag het hopen. Ja, ik hoop dat mensen mij zien als iemand die respect heeft voor een ander, dat ik respect heb voor degene die gelooft op zijn eigen manier. Dat iemand daar zes keer voor naar de kerk gaat of geen een keer, dat maakt mij niet uit. Ik hoop dat ik dat uitstraal, dat iedereen dat op zijn manier doet.'
A.4	'Bij mij heeft dienen een heel duidelijk christelijke lading in de zin: verbinding aan Christus.'
A.4	'Dus daarom is eigenlijk die basisovertuiging van hoe jij tegen de wereld aankijkt en dat Jezus heel belangrijk is, dus dat die belijdenis heel belangrijk is, dan of jij het echt voelt, of heel diep ook, en dat is ook wel zo, maar vaak zijn er momenten waarin je dat helemaal niet voelt of zo.'
A.4	'Het kan niet zo zijn dat ik in de wandelgang christen ben en in een functioneringsgesprek niet meer. Jij moet altijd oprecht zijn als de duiven.'

Analyse code 'identiteit in Christus'

De code 'identiteit in Christus' is vijftientig keer gebruikt. Wat me opviel was dat de naam Jezus werd gebruikt als er een specifieke vraag over dienen, de identiteit van de school of de identiteit van de persoon ging. Dienen en Jezus werden door een leerkracht en de lector direct met elkaar in verband gebracht. Geloofsopvoeding is een veelgenoemde term. Het wordt in alle gevallen genoemd bij het benoemen van de te geven vakken. De christelijke identiteit heeft wel invloed gehad in het maken van een keuze voor een bepaalde school, maar wordt in alle gevallen niet als doorslaggevende factor genoemd. De leidinggevende zou ook prima op een school zonder christelijke identiteit kunnen werken. In de andere drie gesprekken komt naar voren dat het 'geloof' onderdeel

is van de professionele identiteit. Kenmerkende uitspraken betreffen de verwevenheid van Jezus met de eigen persoon, de rol van geloofsopvoeding en het zijn van een voorbeeld.

5.3.4 Analyse code 'visionair vooruitzien'

Tabel 12

Geïnterviewde	Quote
A.1	'Volgens mij is in het onderwijs de instelling regeren is vooruitzien. Dus met een vooruitziende blik kun je dingen preventief oplossen voordat ze plaats gaan vinden.'
A.2	'Ik vind het wel belangrijk van, goh, waar gaat het uiteindelijk naartoe. In de klas al, ik weet bijvoorbeeld altijd van de groep die na mij komt, weet ik ook de doelen. Dus ik weet nu, ik heb al jaren groep 7 dus is misschien niet helemaal eerlijk om te zeggen, ik weet wel de doelen van groep 8. Ik moet ze zo afleveren, dat ze dat in ieder geval kunnen. Maar dat geldt ook voor het vooruitzien, het leven zeg maar. Dat je wel verder kijkt dan alleen de basisschool. En dan de middelbare school. Zoals ze zich als mens ontwikkelen.'
A.3	'Je gaat steeds meer de helikopter positie innemen. Ik heb heel veel van hem geleerd. Welke kant ga je nu op, hoe doe je dat dan, hoe krijg je mensen mee.'
A.3	'Dan vind ik de kaders belangrijker dat we wel die richting in gaan. En mijn stelling is altijd, we gaan met de voeten dezelfde kant op, niet met de neuzen, want je moet ook om je heen kunnen kijken. Als je met de neus dezelfde kant op gaat, kun je niet meer om je heen kijken.'
A.3	'Ik werk met mijn lange termijn visie, de professionele leergemeenschap.'
A.3	'Proberen zo veel mogelijk van te voren te bedenken, zodat je niet voor verrassingen komt te staan. In feite stel ik de doelen voor school acht jaar vooruit, en dan neem ik stappen terug, hoe ga ik daar komen.'
A.4	'En dat is natuurlijk iets wat in het leiderschap van Jezus ook het geval is. Hij kijkt ook verder dan dit ene moment. En dat is natuurlijk het kenmerk van een goede leider, dat hij verder denkt dan het hier en nu.'

Analyse code 'visionair vooruitzien'

De code 'visionair vooruitzien' komt in vergelijking met de drie eerder genoemde codes vrij weinig voor. Opvallend en typerend is dat de leidinggevende de meeste uitspraken heeft die gecodeerd kunnen worden met 'visionair vooruitzien'. De uitspraken die genoemd worden met betrekking tot vooruitzien, zijn vooral praktisch van aard. Het gaat om het stellen van doelen en het proberen om zo veel mogelijk situaties van te voren te bedenken. Voor de rest kan er niet veel gezegd worden over de uitspraken aangaande 'visionair vooruitzien'.

5.3.5 Analyse code 'vanuit je kern handelen'

Tabel 13

Geïnterviewde	Code
A.2	'Het is wel lastig om te zeggen, ik vind het lastig om te zeggen puur over mijn leraar zijn. Omdat ik probeer om dat in zijn algemeenheid door te trekken. Dan zegt het iets over mij als persoon en niet zozeer in mijn rol als leraar.'
A.4	'Misschien moeten we het ook wel zo formuleren dat je zegt van: de bereidheid om te dienen is een grondhouding.'
A.4	'Maar dat betekent ook dat je er alleen maar in voorbeelden over kan praten. Dat je ook niet zo makkelijk empirisch onderzoek kan doen, of vragenlijsten, hoe komt dienen in de onderwijs tot uitdrukking? Dat is natuurlijk best wel lastig. Dat kan alleen door goede praktijkvoorbeelden, daardoor treedt het aan het licht.'
A.4	'Het is veel meer een houding.'

Analyse code 'handelen vanuit je kern'

De code 'vanuit je kern handelen' is vier keer genoemd. In vergelijking met de eerste vier codes komt deze code het minst voor. De uitspraken die gaan over het handelen vanuit je kern, hebben grotendeels te maken met het hebben van een houding, een keuze om te gaan dienen. Het tweede dat over de kern wordt gezegd, is dat dienen in zijn algemeenheid voor komt, en niet alleen in de rol van leraar.

6. Samenvatting, conclusie, discussie en aanbevelingen

6.1 Samenvatting

In deze samenvatting zal ik de vragen beantwoorden die aan het begin van het onderzoek zijn gesteld, te beginnen bij het theoretisch gedeelte.

In het eerste hoofdstuk heb ik antwoord gegeven op de vraag:

- Wat houdt dienend leiderschap in de breedste zin van het woord in?

Door eerst drie vigerende leiderschapsstijlen en één specifieke leiderschapsstijl te omschrijven, is er een beeld gevormd van typen leiderschap die recentelijk en nu door leidinggevendenden zijn gebruikt om een organisatie te sturen. Ten slotte werd dienend leiderschap besproken. Dienend leiderschap is een reactie op het taylor- en fordisme, waar de nadruk op efficiëntie lag, en niet op de werknemer. Dienend leiderschap beantwoordt de roep om erkenning en mogelijkheden tot groei, door de ontwikkeling van de werknemer als primaire taak van de dienend leider te beschouwen. Hierbij zijn de eigenschappen luisteren, empowerment, waardering, commitment aan de groei van mensen, authenticiteit, moed, vooruitzien, rentmeesterschap en bouwen aan gemeenschap essentiële behoeftigheden om zowel de werknemer te ontwikkelen, maar ook om de organisatiedoelen te behalen. Dienend leiderschap kijkt naar de behoeften van de werknemer, waardoor hij autonomer, wijzer, vrijer, gezonder en zelf ook meer dienend wordt. Om antwoord te geven op de vraag wat dienend leiderschap in de breedste zin van het woord inhoudt, luidt het antwoord als volgt:

Dienend leiderschap is leiderschap waarbij de leider zich inzet voor de ontwikkeling van de werknemer, vanuit een dienende houding. Daarbij kijkt de leider naar de behoeften van de werknemer, en sluit hierop aan door gebruik te maken van luisteren, empowerment, moed, vooruitzien, waardering, het bouwen aan gemeenschap, rentmeesterschap en door authentiek te zijn.

In het tweede hoofdstuk heb ik antwoord gegeven op de vraag:

- Wat houdt dienend leraarschap in de breedste zin van het woord in?

Door eerst een omschrijving van het woord dienend leraarschap te geven, kon ik mij richten op de rol van spiritualiteit bij leerkrachten, om zo te ontdekken wat christelijk leraarschap inhoudt. Daarbij speelde de geloofsopvoeding een rol. De christelijke identiteit is verweven met de professionele identiteit. Deze identiteit kan gezien worden als de kern van waaruit de leerkracht werkt. Als de leerkracht vanuit zijn kern handelt, komt hij in een *flow*, zodat het onderwijzen als meer ervaren wordt dan alleen het geven van een les. Er is contact met de kern van het kind. Dit contact is nodig om het kind daadwerkelijk te laten leren en om de geheimen van deze wereld te ontdekken. Dienend leraarschap kan apart worden gezien van de christelijke identiteit. De christelijke identiteit daarentegen kan niet apart worden gezien van het aspect dienen. Vanuit de identiteit in Christus wordt de ander gediend. Niet als slaaf, maar als lotgenoot, waarbij de leraar als opvoeder verschillende rollen aan kan nemen. Om antwoord te geven op de vraag wat dienend leraarschap in de breedste zin van het woord inhoudt, luidt het antwoord als volgt:

Dienend leraarschap is leraarschap waarbij de leerkracht zich inzet voor de ontwikkeling van het kind. Daarbij kijkt de leerkracht naar de behoeften van het kind, en sluit hierop aan door

gebruik te maken van luisteren, empowerment, moed, vooruitzien, waardering, het bouwen aan de gemeenschap, rentmeesterschap en door authentiek te zijn.

In hoofdstuk 4 wordt een antwoord gezocht op de volgende vraag:

- Wat levert de analyse van dienend leider- en leraarschap op voor het begrippenapparaat van een dienend leraar?

Tussen dienend leider- en leraarschap zijn veel overeenkomsten te vinden. Beide zijn gericht op de ontwikkeling van een persoon: de leider is gericht op de ontwikkeling van de werknemer, de leraar is gericht op de ontwikkeling van de leerling. De eigenschappen van een dienend leider kunnen feilloos toegepast worden op de eigenschappen van een dienend leraar. In wezen vervullen zij eenzelfde functie, namelijk het behalen van doelen. Eigenschappen als luisteren, empowerment, moed, authenticiteit en commitment aan de groei van mensen, laten zich gemakkelijk naar het onderwijsveld vormen. Het christelijke aspect is hierbuiten gelaten. Om antwoord te geven op de vraag wat de analyse van dienend leider- en leraarschap voor het begrippenapparaat van een dienend leraar oplevert, luidt het antwoord:

De analyse van dienend leider- en leraarschap levert een vrijwel overeenkomstig model op voor het begrippenapparaat van een dienend leraar. De eigenschappen dienen alleen nog specifiek voor de onderwijspraktijk te worden uitgewerkt.

In hoofdstuk 5 is het praktijkgedeelte van dit onderzoek uitgevoerd. Daarbij werd een antwoord gezocht op de volgende vraag:

- Hoe wordt dienend leiderschap zichtbaar gemaakt in het handelingsrepertoire van een christelijke leraar aan de hand van het ontwikkelde begrippenapparaat?

Door middel van interviews met een lector, twee leerkrachten en een leidinggevende, ben ik op zoek gegaan naar motieven van waaruit deze personen handelen. Het interview met de lector heeft een meer informatief karakter gekregen, aangezien ik zijn onderzoek kon gebruiken voor mijn onderzoek. De interviews zijn verder gebruikt om te achterhalen of de christelijke identiteit iets doet met het handelen van de leerkracht, oftewel, komt het dienende aspect vanuit de identiteit in Jezus in het handelingsrepertoire van de leerkracht terug? Hierbij is er gekeken naar de eigenschappen van dienend leiderschap, toegepast op dienend leraarschap. Het antwoord op de praktijkvraag is:

Dienend leiderschap uit zich vooral in de eigenschappen luisteren, authenticiteit, empoweren, moed en waardering. Door hier een competentieprofiel van te maken, kan dienen nog praktischer gemaakt worden door bij het competentieprofiel ook voorbeelden uit de praktijk te geven.

Dienend leraarschap hoeft niet per se te worden uitgevoerd vanuit een christelijke motivatie. Niet-christelijke leiders en leerkrachten kunnen ook dienend in het leven staan, maar missen de identiteit in Christus.

6.2 Conclusie

In dit onderzoek is onderzocht hoe dienend leiderschap zichtbaar kan worden gemaakt in het handelingsrepertoire van de leerkracht. De hoofdvraag in dit hoofdstuk zal naar aanleiding van de antwoorden op de theorie- en praktijkvragen gegeven in paragraaf 6.1, beantwoord worden. Deze vraag luidt als volgt:

Hoe wordt vanuit dienend leiderschap, dienend leraarschap zichtbaar in het handelingsrepertoire van een christelijke leraar en hoe kun je deze dienstbaarheid omzetten in een begrippenapparaat dat kan leiden tot een competentieprofiel voor een dienend leraar?

De kenmerkende eigenschappen van een dienend leider kunnen toegepast worden op de eigenschappen van een dienend leraar. Hierdoor kan dienend leraarschap gezien worden als een equivalent van dienend leiderschap, waarbij dienend leiderschap zich bezig houdt met werknemers en medewerkers, en dienend leraarschap met leerlingen en collega's. Dienend leiderschap richt zich op de ontwikkeling van de werknemer, waar dienend leraarschap zich richt op de ontwikkeling van de leerling. Niet alle uitingsvormen van dienen komen bij de leraar terug in de klas, zij richten zich ook op de collega. De christelijke leraar kan vanuit overtuiging en zijn identiteit in Christus een dienende houding aannemen, waarbij de eigenschappen van de dienend leider omgezet kunnen worden naar een competentieprofiel met praktische handreikingen, waardoor dienen zijn vorm krijgt in het handelingsrepertoire van de christelijke leraar.

6.3 Discussie

Vanwege mijn interesse in het lezen van theorie aangaande leiderschap, is er minder tijd overgebleven voor zaken die ik nog wel graag had willen uitvoeren. In dit gedeelte zal ik punten noemen die door verschillende omstandigheden niet aan bod zijn gekomen, of waar enige kritiek op geleverd kan worden.

Bij het doornemen van mijn theorie ontdekte ik dat ik meer aandacht had willen besteden aan de identiteit in Christus, en hoe dit, buiten het dienen om, nog meer tot uiting komt in het handelingsrepertoire van de leraar. Als ik dit eerder had ontdekt, had ik hier gerichtere vragen over gesteld.

Bij het komen tot een leidende vraag voor dit onderzoek, wilde ik een tastbaar 'iets' creëren waar leerkrachten en leiders in de praktijk echt iets aan zouden hebben. Vanwege de tijd heb ik het competentieprofiel voor een dienend leider en leraar helaas niet kunnen produceren. Wel geloof ik dat er handvatten zijn aangereikt om met dit onderwerp verder aan de slag te gaan.

Ik ben me bewust van het feit dat ik dienend leiderschap in eerste instantie als iets paradoxaals zag, maar ook als iets softs. De Muynck stelde in het interview dat het beeld van Jezus vaak te soft is. Jezus was niet alleen maar lief en aardig, hij was ook confronterend en soms zelfs kwaad. Jezus wist welk doel Hij voor ogen had en bereikte dit doel door Zijn leven te geven. Zoals Jezus met Zijn verschillende karaktereigenschappen één persoon is, zo is ook de dienend leider en leraar één persoon met niet alleen 'zachte', maar ook 'harde' eigenschappen.

6.4 Aanbevelingen

Tot slot zal ik aanbevelingen geven die betrekking zullen hebben op een eventueel vervolg op dit onderzoek.

Zoals in de discussie al is vermeld, zou een competentieprofiel voor de dienend leider en leraar niet misstaan. Hierdoor krijgt de term dienen een meer op de praktijk gerichte inhoud, zoals ook Jezus voorbeelden gaf bij wat Hij van Zijn volgelingen verwachtte.

Verder zou ik willen aanraden om de rol van Jezus in de christelijke identiteit van de leerkracht, nader te onderzoeken. Er zijn veel onderzoeken gericht op de rol van spiritualiteit in het handelen van de leerkracht. Het lijkt mij interessant om te onderzoeken welke rol Jezus hier nu precies in heeft. Wordt Hij gezien als voorbeeld? Of is Hij iemand waar eigenlijk niet te veel over mag worden gezegd? Een interessante thematiek, voortkomend uit dit onderzoek.

Als laatste wil ik scholen, leiders en leerkrachten aanspreken om het thema identiteit bespreekbaar te maken in het team. Ik ben van mening dat men veel van elkaar kan leren als het gaat om de geloofsbeleving in de klas, maar ook daarbuiten.

7. Bibliografie

- Agard, K. A. (2011). *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook, volume 1*. California: SAGE Publications.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*. New York: Routledge.
- Baart, A. (2001). *Een theorie van de presentie*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications*. New York: Free Press.
- Bax, S. (2012). *Gehoorzaamheid als vorm van zelfsturing*. Ede: Christelijke Hogeschool Ede.
- Berings, D., & Steen, T. (2004). *Mens en organisatie*. Antwerpen: Uitgeverij De Boeck nv.
- Boon, T. d., & Geeraerts, D. (2005). *Van Dale*. Utrecht/Antwerpen: Van Dale Lexicografie bv.
- Brohm, R., & Jansen, W. (2010). *Kwalitatief onderzoeken. Praktische kennis voor de onderzoekende professional*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. London: SAGE Publications.
- Covey, S. R. (2009). *De 8ste eigenschap. Van effectiviteit naar inspiratie*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact .
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Dolmans, W. (2009). *Leiderschap als kritische succesfactor: handvatten voor de ondernemingsraad*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Evelein, F., & Korthagen, F. (2011). *Werken vanuit je kern. Professionele ontwikkeling vanuit kwaliteiten, flow en inspiratie*. Amsterdam: Uitgeverij Nelissen.
- Feldman, R. S. (2012). *Ontwikkelingspsychologie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Greenleaf, R. K. (2003). *The servant leader within. A transformative path*. Westfield, Indiana: Robert K. Greenleaf Center, Inc.
- Hofland, P. (1998). *Kind, jongere en geloof*. Heerenveen: Uitgeverij J.J. Groen en zoon.
- Horne, H. H. (1975). *Teaching techniques of Jesus*. Grand Rapids, Michigan: Kregel Publications.
- Horst, W. ter (1989). *Christelijke geloofsopvoeding: een handreiking*. Kampen: Uitgeversmaatschappij J.H. Kok.
- Horst, W. ter (1995). *Wijs me de weg! Mogelijkheden voor een christelijke opvoeding in een post-christelijke samenleving. Een boek voor opvoeders in gezin, school, kerk en daarbuiten en voor opvoedkundigen*. Kampen: Uitgeverij Kok.

- Hunsaker, P. L. (2010). *Managementvaardigheden*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Hybels, B. (2002). *Moedig leiderschap*. Hoornaar: Gideon.
- Imants, J. (1996). *Leiding geven aan onderwijs! Onderwijskundig leiderschap en taakdifferentiatie in basisscholen*. Leiden: DSWO Press.
- Keith, M. K. (2008). *Servant Leadership, een goede zaak*. Kampen: Stichting Greenleaf Center got Servant Leadership Europe.
- Kelchtermans, G. (1994). *De professionele ontwikkeling van leerkrachten basisonderwijs vanuit het biografisch perspectief*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.
- Letschert, J., & Letschert-Grabbe, B. (2007). *Wat leraren willen! Over veranderingen in onderwijs van binnenuit*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Meulen, M. van (2009). *Achter de schermen. Vakontwikkeling en professionalisering van publieke managers in de zorg en bij de politie*. Delft: Eburon.
- Mok, P. d. (2007). *Arbeid, bedrijf en maatschappij*. Wilrijk: Wolters-Noordhoff bv.
- Muynck, A. de (2008). *Een goddelijk beroep. Spiritualiteit in de broepspraktijk van leraren in het orthodox-protestantse basisonderwijs*. Heerenveen: Uitgeverij Groen.
- Nederlands Bijbelgenootschap. (2002). *Bijbel*. Haarlem: Nederlands Bijbelgenootschap.
- Nuijten, I. (2011). *Dienend-leiderschap, van wetenschap naar succes in de praktijk*. Haveka.
- Nuijten, I. (2012). *Echte leiders dienen. Voor leiders die het verschil maken*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Palmer, P. J. (2005). *Leraar met hart en ziel*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff .
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2011). *Management in sociaalagogische beroepen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux .
- Schavemaker, C., & Willemsen, H. (1984). *Over de arbeid van de mens*. Alphen aan den Rijn: Samsom Uitgeverij.
- Sipe, J. W. (2009). *Seven pillars of servant leadership. Practicing the wisdom of leading by serving*. Mahwah, New Jersey: Paulist Press.
- Slegers, P. (1999). *Leiding geven aan leren*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Taylor, F. W. (1998). *The principles of scientific management*. Mineola, N.Y.: Dover Publications, Inc.
- Tracey, S. J. (2013). *Qualitative research methods. Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

- Van Agten, P., Dresselaars, C., & Hamann, G. (1997). *Schoolleider: een vak apart*. Deventer: De Kluwer.
- Van Ruysseveldt, J., De Witte, M., & Von Grumbkow, J. (2004). *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van arbeid*. Heerlen: OU Kluwer.
- Wyffels, D. (2006). *Hoe coach ik mijn klas. De basisgids voor klassenmanagement*. Tiel: Uitgeverij Lannoo.

7.1 Internetbron

- Mens en Samenleving. (2008, November 30). *Hoe minder plezier je maakt, hoe gelukkiger je bent*. Opgeroepen op Mei 30, 2013, van Website van Mens en Samenleving: <http://mens-en-samenleving.info.nl/filosofie/28024-hoe-minder-plezier-je-maakt-hoe-gelukkiger-je-bent.html>

8. Bijlagen

8.1 Bijlage 1 – Quotes, codes, families en uitleg

Tabel 14

Quote	Code	Familie	Uitleg
Visie is het meest krachtige wapen van een leider. Een visie inspireert niet alleen de leider, maar ook de mensen om hem heen. Door anderen te inspireren kan er een verandering optreden die anders niet voor mogelijk werd gehouden. Visie is de kern van leiderschap, het is het vuur dat bij de volgelingen de hartstocht doet ontbranden.	Een visie werkt inspirerend	Visionair vooruitzien	Visie zorgt ervoor dat mensen geïnspireerd raken. Dit hoort bij visionair.
Deze stap behelst het belichamen van de visie, het één-op-één overdragen van de visie, en het overdragen van de visie door in de openbaarheid te treden. De belichaming van een visie wordt in eerste instantie door de leider gedaan. Het gaat hier niet alleen om de betrouwbaarheid van 'doen wat je zegt', maar vooral ook om het laten zien van 'geloven in wat je doet'.	De belichaming van de visie	Visionair vooruitzien	De belichaming van de visie wordt door de leider/leraar gedaan.
Bij het opstellen van een plan horen doelen. Deze doelen zorgen dat het voor zowel leidinggevers als werknemers duidelijk is waar naartoe gewerkt kan worden.	Het opstellen van doelen	Visionair vooruitzien	Het opstellen van doelen is praktisch van aard en hoort bij vooruitzien.
Door als leider goed voor de medewerkers te zorgen, zullen ze het verlangen hebben om er ook veel voor terug te geven. Hybels zegt hierover: 'Als een leider moeite doet om in de behoeften van de stafleden te voorzien, komt dat automatisch de motivatie van het team ten goede' (Hybels, 2002, p. 129).	De leider/leraar voorziet in de behoeften van de werknemers/leerlingen	Incrementele counseling	Voorzien in de behoeften sluit aan bij de gerichtheid op ontwikkeling.
Wanneer iets niet volgens plan verloopt, wordt er gekeken naar wat de werknemer nodig heeft om beter te kunnen presteren.	Wat heeft de werknemer/leerling nodig om beter te kunnen presteren?	Incrementele counseling	Wat de werknemer nodig heeft om beter te presteren sluit aan bij de gerichtheid op ontwikkeling.
De leider stuurt niet alleen anderen, maar ook zichzelf. Een lerende houding ligt hieraan ten grondslag. Hybels spreekt hier over 'doen wat je moet doen, lees wat je moet lezen om het vuur van je hartstocht brandende te houden. Het ontwikkelen van je gaven hoort bij zelfleiderschap' (Hybels, 2002, p. 209).	De leider/leraar gaat niet alleen voor de ontwikkeling van anderen, maar ook voor de ontwikkeling van zichzelf	Capaciteiten	De dienende leider/leraar blijft zelf leren, dit is een capaciteit.
Greenleaf maakt een onderscheid tussen de <i>eerst leider</i> en de <i>eerst dienaar</i> . Hij die in eerste instantie voor eigen belang gaat en daarbij de ander op een tweede plaats zet, wordt eerst leider genoemd. Hij die het belang van de ander hoger acht dan zijn eigen belang wordt eerst dienaar genoemd.	De dienende leider/leraar gaat voor het belang van de ander	Incrementele counseling	Gaan voor het belang van de ander is gericht op zijn ontwikkeling.
'Groeien diegene die gediend worden als persoon? Worden ze, terwijl ze gediend worden, gezonder, wijzer, vrijer, meer autonoom en zelf ook dienend?'	Degene die gediend worden, worden autonomer, vrijer, wijzer, gezonder en zelf ook dienend	Incrementele counseling	Autonomie, vrijheid, wijsheid en gezondheid zijn bevorderlijk voor de ontwikkeling van de werknemer/leerling.
Het is daarom noodzakelijk om te zeggen dat de leider de <i>behoefte</i> van de werknemer signaleert. Hij geeft hen niet wat ze <i>willen</i> , maar wat ze <i>nodig</i> hebben.	De leider/leraar voorziet in de behoeften van de werknemers/leerlingen	Incrementele counseling	Wat werknemers/leerlingen nodig hebben sluit aan bij de gerichtheid op ontwikkeling.
De dienende leider zet zijn eigenbelang opzij om de belangen van anderen te dienen, om anderen te helpen groeien en zich te ontwikkelen, en anderen de mogelijkheid te bieden in materieel en emotioneel opzicht winst te behalen (Hunsaker, 2010).	De leider/leraar zet zich in voor de ontwikkeling van werknemer/leerling	Incrementele counseling	De gerichtheid op ontwikkeling komt hier naar voren.
De dienende leider is in dit opzicht bewust directief. Hij stelt doelen waar anderen zich voor in willen zetten om zijn werknemers vervolgens de ondersteuning te bieden om hen deze doelen te laten behalen.	De leider/leraar is bewust directief in het stellen van doelen	Visionair vooruitzien	De leider is directief in het stellen van doelen, dit hoort bij vooruitzien.

Omdat een dienend leider niet alleen met het hier en nu bezig is, richt hij zich vooral op de lange termijnresultaten. Zoals de ontwikkeling van een persoon niet in een week is te vatten, zo heeft een organisatie ook de tijd nodig om van het dienende aspect doordrongen te worden.	Een dienend leider/leraar richt zich ook op de lange termijn	Visionair vooruitzien	Lange termijnresultaten horen bij doelen, en dus bij vooruitzien.
Dienend leiderschap is niet zozeer een stijl van leidinggeven, maar een manier van zijn.	Dienend leider- en leraarschap is een houding	Vanuit je kern handelen	Een houding komt van binnenuit, vanuit de kern.
Deze behoeften worden onderverdeeld in autonomie, competentie en relatie. Deci en Ryan stellen dat zelfdeterminatie samenhangt met intrinsieke motivatie.	Door autonomie, competentie en relatie te bevorderen, wordt de intrinsieke motivatie tot ontwikkeling aangewakkerd	Incrementele counseling	Autonomie, competentie en relatie zijn zowel benodigdheden als resultaten van de gerichtheid op ontwikkeling.
Ook hierbij geldt, zij krijgen niet wat ze willen, maar wat ze nodig hebben.	De leider/leraar voorziet in de behoeften van de werknemers/leerlingen	Incrementele counseling	Voorzien in de behoeften sluit aan bij de gerichtheid op ontwikkeling.
Er wordt geluisterd naar de bewoner, niet alleen wanneer hij in de problemen zit, maar ook in de vreugdevolle momenten.	Er wordt geluisterd	Incrementele counseling	Problemen kunnen ontwikkeling in de weg staan, succeservaringen geven een boost in de ontwikkeling. Luisteren gevolgd door anticiperen is gericht op de ontwikkeling.
Om de ander te leren begrijpen is het noodzakelijk dat er naar elkaar geluisterd wordt. Dit geldt niet alleen in het dagelijks leven, maar ook op de werkvloer. Begrip heeft in deze context te maken met de behoeften van de werknemer. Volgens Keith stellen dienend leiders de behoeften van anderen vast en voorzien daarin. 'De eerste stap daartoe is luisteren' (Keith, 2008, p. 56).	Luisteren door in gesprek te gaan	Capaciteiten, incrementele counseling	Luisteren is een capaciteit, iets wat de dienend leider/leraar moet kunnen. Hij moet het gesprek aan kunnen gaan. Tevens is het gericht op ontwikkeling.
Luisteren heeft niet alleen te maken met het luisteren naar de ander, het heeft ook te maken met het opvangen van signalen waarop geanticipeerd moet worden. Luisteren krijgt dan ook de betekenis van observeren. Luisteren betekent ook: het schenken van aandacht aan de ander, oprechte belangstelling tonen.	Luisteren door te zien en signaleren	Capaciteiten, incrementele counseling	Luisteren is een capaciteit, iets wat de dienend leider/leraar moet kunnen. Hij observeert en signaleert. Tevens is het gericht op ontwikkeling.
De letterlijke vertaling van het woord empoweren is iemand in staat stellen, iemand machtigen. In de context van een organisatie krijgt empoweren de betekenis van iemand in staat stellen om optimaal gebruik te maken van zijn talenten en capaciteiten.	Empowerment, iemand in staat stellen gebruik te maken van zijn talenten	Incrementele counseling	Het bekrachtigen van de talenten is gericht op ontwikkeling.
Het geven van waardering is belangrijk voor het welzijn van de werknemer. Een werknemer heeft het nodig om te horen dat het door hem verrichte werk goed wordt uitgevoerd.	Het geven van waardering	Incrementele counseling	Waardering volgt op het goed uitvoeren van arbeid. Door goed uitgevoerd werk, groeit de werknemer/leerling.
In de gerichtheid op de ander komt de kern van dienend leiderschap naar voren. De dienend leider gaat een commitment met zichzelf aan om anderen tot ontwikkeling te laten komen.	Commitment aan de groei van mensen, gericht op ontwikkeling	Capaciteiten, incrementele counseling	Wat de leider/leraar in zich heeft, is dat hij anderen tot ontwikkeling wil brengen. Vandaar de combinatie capaciteiten en incrementele counseling.
Een dienend leider is authentiek. Authenticiteit staat voor echtheid, geloofwaardigheid en betrouwbaarheid (Boon & Geeraerts, 2005). De dienend leider is wie hij zegt te zijn. Zelfbewustzijn hoort bij authenticiteit.	Authenticiteit, zelfbewust	Capaciteiten	Authenticiteit is een eigenschap van de leider/leraar.
Door zijn zelfbewustzijn is de dienend leider in staat om op zijn eigen handelen te reflecteren zodat hij een betere leider wordt. Maar om authentiek te zijn, is er ook een andere eigenschap nodig.	Leren door reflecteren	Capaciteiten	Het in staat zijn tot reflecteren en van daaruit te leren is een eigenschap van de leider/leraar.
Volgens Nuijten is moed 'de kwaliteit die mensen in staat stelt om moeilijkheden positief en met vastberadenheid in plaats van angst tegemoet te treden' (Nuijten, 2012, p. 127). Doordat de dienend leider zichzelf goed kent en weet met welke intentie hij een keuze	Moed, gedurfde stappen nemen	Capaciteiten	Moed hebben om gedurfde stappen te nemen is een eigenschap van de leider/leraar.

maakt, durft hij stappen te nemen die tegen de gevestigde orde ingaan.				
Er is moed nodig om je als leider open te stellen voor je medewerkers. Een dienend leider durft zich kwetsbaar op te stellen zodat hij van anderen kan leren.	Moed, kwetsbaarheid en openheid	Capaciteiten		Moed om als leider/leraar kwetsbaar en open te zijn, is een eigenschap.
Vooruitzien heeft voor mij alles te maken met visie. Onder visie versta ik de kracht om te zien waar een organisatie toe in staat is.	Vooruitzien, weten waartoe een organisatie in staat is	Capaciteiten, visionair vooruitzien		Vooruitzien moet de leider/leraar kunnen, en heeft direct met de term vooruitzien zelf te maken.
De dienend leider weet wat het beste is voor de organisatie en zal met die kennis in het achterhoofd een koers uitzetten. Hij is bij het uitzetten van de koers bewust directief bezig en heeft de moed om gewaagde stappen te zetten.	De leider/leraar is bewust directief in het stellen van doelen	Visionair vooruitzien		Bij het stellen van de doelen werkt de leider/leraar naar een groter doel toe.
Maatschappelijk verantwoord wil zeggen dat het product of de service daadwerkelijk van toegevoegde waarde is voor klanten en dat er bij het produceren en leveren van de service of het product rekening gehouden wordt met de aarde en toekomstige generaties (Nuijten, 2011).	Rentmeesterschap, verantwoordelijkheid nemen voor keuzes van nu voor later	Capaciteiten, visionair vooruitzien		De leider/leraar is in staat verder te kijken dan alleen het nu.
Niet iedereen is overal even goed in, een dienend leider weet een team samen te stellen waar ieders kwaliteiten elkaar aanvullen en versterken.	Gemeenschap, het kennen van elkaars kwaliteiten	Capaciteiten		De leider/leraar weet de juiste mensen bij elkaar te zetten, dit is een capaciteit.
Dit zorgt voor een sfeer van vertrouwen en een omgeving waar mensen tot bloei kunnen komen.	Gemeenschap, sfeer van vertrouwen en openheid	Capaciteiten		De leider/leraar weet deze sfeer te creëren.
Hij stelt dat 'goed leraarschap niet gereduceerd kan worden tot techniek, maar voort vloeit uit de identiteit en de integriteit van de leraar'.	Goed leraarschap vloeit voort uit de identiteit van de leerkracht	Vanuit je kern handelen		Hier wordt het handelen vanuit de identiteit genoemd, zonder ander aspect.
Deze competenties zijn volgens Evelein en Korthagen belangrijk, 'maar kunnen alleen bijdragen aan professionaliteit als de kracht van de persoon als basis wordt gezien voor competentieontwikkeling'.	De persoon als basis, competenties komen voort uit de kracht van de persoon	Incrementele counseling, vanuit je kern handelen		Bijdragen aan professionaliteit draagt bij aan de ontwikkeling. De persoon van de werknemer/leerling als basis is zijn kern.
De Muynck concludeert onder andere dat 'religieuze overtuigingen en religieuze reflecties integraal deel uit maken van de professionele identiteit'.	Religieuze overtuigingen en reflecties maken deel uit van de professionele identiteit	Identiteit in Christus		De professionele identiteit en religieuze overtuigingen vallen samen in de identiteit in Christus.
Spiritualiteit hoort bij de kern van waaruit gewerkt wordt.	Spiritualiteit hoort bij de kern van waaruit gewerkt wordt.	Identiteit in Christus		Spiritualiteit, in dit onderzoek de christelijke spiritualiteit, komt voort uit de identiteit in Christus.
Vanuit mijn eigen onderzoek, waarin ik mij toespits op het dienende aspect vanuit de christelijke identiteit, leg ik spiritualiteit uit in combinatie met het christelijke aspect.	Dienen hangt samen met de christelijke identiteit	Identiteit in Christus		Dienen kan voortkomen uit de identiteit in Christus.
Veelal gaat het om de beleving van een persoon. Net zoals de kern van dienend leiderschap voortkomt uit de kern van de mens, namelijk zijn identiteit, en dit niet vast te leggen is, is de beleving van een persoon niet in tabellen of grafieken te vatten. In combinatie met het handelen, kan er alleen op basis van woorden een analyse gemaakt worden van de beleving van spiritualiteit in het dagelijks leven van de leerkracht.	De religieuze beleving spreekt zich uit in woorden	Identiteit in Christus		De identiteit in Christus en de daaruit voortkomende gevoelens kunnen alleen door woorden omschreven worden.
Als het gaat om de kern van goed leraarschap, is Jezus het ultieme voorbeeld van een leraar. Hij wist de mensen te inspireren en ze tot nadenken te zetten.	Jezus als het ultieme voorbeeld van een leerkracht	Identiteit in Christus		Christus in de kern, maar ook als praktisch voorbeeld.
Jezus maakte contact met de mensen doordat Hij hen kende. Hij wist wat er in hen omging en sloot daar op aan.	Jezus wist wat Zijn volgelingen nodig hadden	Identiteit in Christus		Specifiek gericht op Jezus en niet op de groei van werknemers/leerlingen.
Jezus vraagt ons om om te kijken naar anderen, maar om onszelf daarbij niet uit het oog te verliezen.	Dienen uit zich in het zich geven voor de ander	Incrementele counseling		Het geven voor de ander is om de ander tot ontwikkeling te laten komen.
Kijkend naar Jezus' manier van onderwijzen, zijn er enkele kenmerken die er uitspringen.	Jezus' persoonlijkheid boeide mensen	Identiteit in Christus		Jezus persoonlijkheid, Zijn kern.

Door Zijn persoonlijkheid wist Hij mensen te boeien en te inspireren. Persoonlijkheid is het eerste kenmerk voor Jezus' manier van onderwijzen.			
Het tweede kenmerk is het kennen van zijn volgelingen.	De dienend leider/leraar kent zijn volgelingen	Incrementele counseling	Het kennen van werknemers/leerlingen om aan te kunnen sluiten bij wat zij nodig hebben om tot ontwikkeling te komen.
Het derde kenmerk is kennis van zaken hebben.	Kennis van zaken hebben. Weten waar je het over hebt	Capaciteiten	Kennis hebben is een eigenschap.
Hij vertelde het niet alleen, maar deed het ook voor. Zijn voorbeeldfunctie zorgde dat veel mensen Hem volgden.	Jezus belichaamde wat Hij zei, voorbeeldfunctie	Identiteit in Christus	Jezus als voorbeeldfunctie. Heeft te maken met de identiteit in Christus aan de binnen- en de buitenkant.

8.2 Bijlage 2 - Interview Bram de Muynck

Vragen naar aanleiding van christelijk leraarschap

- U hebt onderzoek gedaan naar christelijk leraarschap, en met name de rol van spiritualiteit. Zou u uw omschrijving kunnen geven van het begrip spiritualiteit?
- Mijn onderzoek gaat over de verbinding tussen dienend leiderschap en dienend leraarschap. Hoe zou u de term 'dienend' uitleggen? (We bereiden leerlingen voor op een dienende houding)
- Is er volgens u een verbinding tussen dienend leraarschap en christelijk leraarschap?
- Op welke manieren kwam christelijk leraarschap in het handelen van de leerkracht tot uiting? Gebeurde dit ook buiten de dagopening met Bijbelvertelling om?
- In uw onderzoek heeft u twintig leerkrachten geïnterviewd. Welke patronen in het handelen van de leerkracht zag u telkens terugkomen wat betreft christelijk leraarschap?
- Als u een kwaliteitskaart zou maken voor de christelijke leerkracht, welke factoren zouden hier beslist in opgenomen moeten worden?
- In uw rede heeft u het over de school met elan. Hiervoor zou een leider met elan nodig zijn. Hoe ziet u dit in de praktijk tot uiting komen? (kwaliteit van leiderschap is een voorwaarde voor het bevorderen van de confessie in de professie)
- Gedachtegoed van Evelein en Korthagen, werken vanuit je kern. Hoe vult men dit christelijk in?
- Hoe wordt voorkomen dat christelijk/dienend leraarschap iets softs wordt?

8.3 Bijlage 3 - Vragen interview leerkracht

- Met welke motivatie bent u het onderwijs ingestapt?
- Hoe ziet u uzelf als leerkracht?
- Wat verstaat u onder de term dienend?
- Zou u de volgende zin af willen maken? Goed leraarschap is leraarschap dat ...
- Zou u uit de volgende lijst tien kenmerken willen kiezen die volgens u bij het zojuist door u omschreven type leraarschap horen?⁹
- Zijn er eigenschappen die u hier aan toe zou willen voegen?
- Ziet u dienende aspecten in uw eigen manier van lesgeven terugkomen? (gebruik zo nodig de eigenschappen van een dienend leraar)
- Waar zou u meer dienend in willen zijn?
- Als u een omschrijving van de identiteit van deze school moest geven, hoe zou die er dan uitzien?
- Hoe ziet u dit terug in uw eigen dagelijks handelen?

⁹ Voor lijst, zie bijlage 8.5

8.4 Bijlage 4 - Vragen interview leidinggevende

- Met welke motivatie bent u het onderwijs ingestapt?
- Wat heeft u doen besluiten om voor het directeurschap te gaan?
- Hoe ziet u uzelf als leider?
- Wat verstaat u onder de term dienend?
- Zou u de volgende zin af willen maken? Goed leiderschap is leiderschap dat ...
- Zou u uit de volgende lijst tien kenmerken willen kiezen die volgens u bij het zojuist door u omschreven type leiderschap horen?
- Zijn er eigenschappen die u hier aan toe zou willen voegen?
- Ziet u dienende aspecten in uw eigen manier van leidinggeven terugkomen? (gebruik zo nodig de eigenschappen van een dienend leider)
- Waar zou u meer dienend in willen zijn?
- Als u een omschrijving van de identiteit van deze school moest geven, hoe zou die er dan uitzien?
- Hoe ziet u dit terug in uw eigen dagelijks handelen?
- Hoe komt dit terug in het dagelijks handelen van de leerkracht?

8.5 Bijlage 5 - Eigenschappen/kenmerken leiderschap

- Luisteren
- Overtuigingskracht
- Empowerment
- Het stellen van voorwaardelijke beloningen
- Waardering
- Commitment aan de groei van mensen
- Authenticiteit
- Inspirerend
- Moed
- Vergeving
- Vooruitzien
- Rentmeesterschap
- Ik-gerichtheid
- Bouwen aan gemeenschap
- Coachen i.p.v. controleren
- Bescheidenheid
- Verantwoordelijkheid geven

8.6 Bijlage 6 – Analyse interview met codes

Figuur 10 – Analyse interview met codes

The screenshot displays the ATLAS.ti software interface for data analysis. The main window shows a transcript of an interview with a list of codes applied to specific segments of the text. The transcript is organized into lines, with speaker indicators (I: for interviewer, R: for respondent) and line numbers (030 to 043). The codes are listed on the right side of the transcript, each preceded by a yellow star icon. The codes are: 'Incrementele counseling' (applied to lines 030-033, 041, and 043), 'Capaciteiten' (applied to line 036), and 'Visionair vooruitzien' (applied to line 042). The transcript text includes questions and answers about learning experiences, motivation, and leadership. The interface also shows a menu bar at the top with options like File, Edit, Documents, Quotations, Codes, Memos, Networks, Views, Tools, Extras, A-Docs, Windows, and Help. The status bar at the bottom indicates the current document is 'P 5: Interview Irm' and the current view is '1:1 Visie is het m'.

AO - Data-analyse 29-05 - ATLAS.ti

File Edit Documents Quotations Codes Memos Networks Views Tools Extras A-Docs Windows Help

P-Docs P 5: Interview Irm Quotes 1:1 Visie is het m Codes Authenticiteit, ze Memos

030 I: 'Zie je het nog in meer dingen terug?'

031 R: 'Naar leerkrachten, de laatste tijd schiet het er nog wel eens bij in. Probeer ik in de middagpauze bij elk lokaal even langs te lopen. Hoe gaat het, loop je nog ergens tegen aan. Om me te laten zien.'

032 I: 'Vanuit welke motivatie doe je dat?'

033 R: 'Misschien wel om de motivatie dat ik dat zelf altijd heel erg op prijs stelde. Als er iets was dat de stap, ik hoop dat de stap niet groot is hier naartoe, maar ik wil het eigenlijk voor zijn. Ik kijk heel erg naar mensen. Hoe ze binnenkomen en ik ze zie. Soms is het interpreteren, maar dan denk ik, goh de ogen staan niet goed. Sommige kun je lezen, die geven dat heel duidelijk aan, sommige lees je wat moeilijker. En dan merk je het wel in een praatje. Hoe ze bij het kopieerapparaat staan bijvoorbeeld.'

034 I: 'Hoe zie je jezelf dan als leider?'

035 R: 'Ik denk verbindingen leggen.'

036 I: 'Als in?'

037 R: 'Nou, tussen collega's, tussen leerkrachten en ouders, soms gewoon als praatpaalfunctie. Er zijn.'

038 I: 'Zou je de volgende zin af willen maken? Goed leiderschap is leiderschap dat...'

039 R: 'Dat er is. Op het moment dat het nodig is, die staat voor zijn mensen. Dus naar ouders toe de leerkrachten niet afvalt, maar naar ouders toe ook de leider moet zijn. Dus als het daar niet loopt de verbindende factor zijn, naar kinderen. Ik kreeg hier ook bij de sollicitatie de vraag: moet de directeur op het uithangbord voor de school staan? En ik zei: ja, met alle leerkrachten erbij op.'

040 I: 'Van waaruit zeg je dat?'

041 R: 'Omdat ik vind dat de leerkrachten het in de klas moeten doen. En ik mag daar leiding aan geven, dus ik mag dat een beetje aansturen, maar de leerkrachten moeten het doen. En ik houd de vinger aan de pols en dat gaat binnen bepaalde, ik ben niet zo van het is zo afgesproken dus zo moeten we het doen. De discussie van met welke kleur pen we moeten nakijken, dan vind ik niet interessant. Je komt er of zo of zo, als het maar binnen de kaders van, zoals ik dat bedacht heb of binnen de kaders van hoe we het met elkaar hebben afgesproken. Dan vind ik de kaders belangrijker dat we wel die richting in gaan. En mijn stelling is altijd, we gaan met de voeten dezelfde kant op, niet met de neuzen, want je moet ook om je heen kunnen kijken. Als je met de neus dezelfde kant op gaat, kun je niet meer om je heen kijken.'

042 I: 'Leuke uitspraak. Mijn onderzoek gaat over dienend leiderschap, en daarbij leg ik de connectie met dienend leraarschap. Als ik dat zo zeg, de term dienend, wat versta jij daar zelf onder?'

043 R: 'Ik heb de theorie gehad over dienend leiderschap, maar dienend klinkt erg onderdanig, als de leider die alles voor zijn mensen doet. Voor mij is dienend leiderschap er zijn voor de mensen als het nodig is, en als ze er zelf niet meer uitkomen, ze als coach weer op pad helpen. Maar ik vind het ook heel belangrijk dat ze heel zelfstandig zijn, en ook zelf dingen mogen proberen, als ze ergens in vast lopen, ik had het eigenlijk zo en zo gedacht, dat past bij mij. Dat lijkt me een goede, laten we dat maar proberen.'

Incrementele counseling

Capaciteiten

Incrementele counseling

Visionair vooruitzien

Incrementele counseling

