



CPS

Onderwijsontwikkeling en advies

Reflectie op leiderschap

Deel 6

Ethisch leiderschap

Linda Odenthal
Cor Verbeek

April 2023

In dit zesde essay keren we terug naar ons startpunt uit het eerste essay¹. We daagden onszelf toen uit om de lezer te prikkelen om op een andere dan de gebruikelijke manier naar leiderschap te kijken. Leidend hierbij was en is de overtuiging dat de essenties van leiderschap alleen te begrijpen zijn als het concept van leiderschap in zijn geheel en in samenhang met zijn context wordt begrepen. We sluiten ons hierbij aan bij de sociaal constructivistische kijk op leiderschap en de ideeën van Ladkin¹. Zij benadrukt dat de context waarin leiderschap zich voordoet de betekenis van het begrip inkleurt. De consequentie van op deze manier naar leiderschap te kijken, is dat niet alleen leiderschap als concept centraal wordt gesteld, maar ook de combinatie van momenten en de vormen waarin leiderschap daarin optreedt. Belangrijk is daarbij te beseffen dat leiderschap een proces is dat zich afspeelt tussen personen en daardoor nooit volledig te beheersen zal zijn. We zien in de praktijk steeds vaker een invulling van de leiderschapsmomenten zoals Ladkin deze beschrijft waarin er een proces op gang komt (of juist niet) tussen personen in dat moment en in interactie met hetgeen zij hierin meebrengen en de context waarin het zich afspeelt. Het is een complex proces waarvan de uitkomst in hoge mate onvoorspelbaar is. Hannah Arendt, gaat hierin nog verder. Ze stelt dat de reden waarom wij nooit met zekerheid de uitkomsten van een handeling kunnen voorspellen, is dat er aan het handelen nooit een einde komt². Ondanks de complexiteit en de onvoorspelbaarheid van de uitkomsten is het aan de leidinggevende om op grond van het lezen van het leiderschapsmoment beslissingen te nemen, op grond ervan zelf te handelen en anderen aanzetten te handelen. Dit vraagt van de leidinggevende dat deze denkt en handelt als professional. Het belangrijkste kenmerk van professionaliteit is wel het vermogen om voorbij het toepassen van standaardoplossingen voor standaardproblemen adequaat te reageren op het unieke in een situatie. Het eist dat je steeds opnieuw ook op ethische gronden afweegt wat goed is in het specifieke moment. In dit zesde essay verdiepen we ons daarom in een aspect van de professionaliteit van leidinggevers, het ethische aspect. Het gaat om de moraal of de principes die leidinggevers hanteren om te bepalen wat in een bepaalde situatie goed of fout is.

Zoals al eerder beschreven is er in leiderschapsmomenten in het onderwijs vaak sprake van een complexe en ethisch geladen context. Het is een context waarin beslissingen die worden genomen een impact hebben op het leren en leven van leerlingen, waarin verschillende visies van betrokkenen doorwerken en het is een context die sterk wordt ingekleurd door specifieke waarden en normen. Denk daarbij aan de overgangsnormen of opvattingen over toetsing. De visie op onderwijs en opvoeden werkt door in de beslissingen hierover. Dat vraagt van de leidinggevende de wil en het vermogen om te kunnen reflecteren op de voorhanden zijnde situatie en op het eigen functioneren daarin. Daarnaast vraagt het de wil en het vermogen om na te denken over de normatieve aspecten hiervan zoals hiervoor genoemd³. Kortom, het vraagt om een leidinggevende als reflectieve en normatieve professional. Reflecteren is het analyseren, (her)interpreteren, en evalueren van de eigen ervaringen, gevoelens, gedachten, bedoelingen en gedragingen, vanuit een open houding, rekening houdend met diverse contexten en met een gevoel van verantwoordelijkheid⁴. Belangrijk is te beseffen dat zonder de “morele substantie” professioneel handelen louter wordt geleid door economische en politieke belangen of door de vraag van de ouders, het bestuur en de inspectie. Morele substantie omvat de essentie van wat een persoon belangrijk vindt in het leven en stuurt de beslissingen die hij maakt en hoe hij handelt. Een sterke morele substantie betekent een stevige worteling in ethische waarden en principes. Een gebrek aan morele substantie kan leiden tot een gebrek aan richting en doel en kan het moeilijk maken om te weten wat goed en fout is.

¹ Ladkin, Donna (2010) *Rethinking leadership* Edward Elgar Publishing. Cheltenham.

² Berding, J. (2017) *Aan het werk met Hannah Arendt: professionals in onderwijs, zorg en sociaal werk*. ISVW-uitgevers.

³ Idem.

⁴ Smaling, A. (2008) *Reflectie en normatieve professionaliteit*. In G. Jacobs, R. Meij, H. Tenwolde & Y. Zomer (red.), *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*.

Juist in de huidige tijdsgeest, waarin de nadruk ligt op de cognitieve ontwikkeling van leerlingen, is het van belang om een solide morele substantie te ontwikkelen en te onderhouden. Dat wil zeggen het meenemen van alle aspecten van de ontwikkeling van de collega of leerling zodat de hele mens aandacht krijgt en zich kan ontwikkelen. Het gaat immers om wat goed is voor het leven en leren van de leerlingen of studenten. Dit moet door de leiders worden meegewogen bij het nemen van beslissingen en maakt dat de leider voor morele dilemma's komt te staan. De sterke ethische substantie stelt de leider in staat om morele dilemma's te navigeren en morele verantwoordelijkheid te nemen. Bij morele dilemma's wordt een persoon geconfronteerd met conflicterende waarden en normen die in een beslissing significant⁵ zijn. Hier gaan we in dit essay verder op in.

De onderwijscontext is een context waarin het uitgangspunt is dat het handelen van leiders sterk gericht is op mensen. Daarbij is dit handelen van invloed op meerdere betrokkenen met hun eigen belangen. Het vraagt om ethisch handelen. Wat ethisch handelen is kan op verschillende manieren worden bekeken. *Kant* stelt dat het de intentie is die telt. Een handeling is moreel als ik de intentie heb om het juiste te doen. Het is moreel als ik de intentie heb het ethisch juiste te doen en niet omdat ik er zelf beter van zou worden. Er is ook een benadering (gevolgenethiek) die stelt dat ik steeds moet kijken naar wat mogelijke gevolgen zijn van het handelen voor de verschillende betrokkenen. Deze benadering van ethiek roept dilemma's op, omdat de gevolgen niet altijd voor iedereen positief zijn of zelfs ronduit negatief. Een oplossing lijkt een andere benadering, het utilitarisme te zijn. Volgens het utilitarisme is de handeling die het meeste nut oplevert de juiste handeling. Dat grootste nut moet het geluk van het grootste aantal mensen opleveren. Het is een kwestie van rekenen dus. Hier is sprake van een rationele benadering van ethiek. Volgens dit uitgangspunt is betrokkenheid een lastige emotie die daarbij vermeden moet worden. Wat telt is vooral het resultaat. Het vraagt niet naar de waarde voor een individu te kijken, maar naar de absolute waarde voor de groep, de gemeenschap.⁶ Natuurlijk kun je emoties hierbij niet uitschakelen. Van een leider wordt daarom emotionele zelfsturing (zelfregulatie) gevraagd: het vermogen om zelf te bepalen wat je doet en hoe je emotionele reactie is op een gebeurtenis, ongeacht de heftigheid van de prikkel. Emotionele volwassenheid is verantwoordelijkheid nemen voor die emoties. *Geraerts* geeft aan dat hier een grens aan zit.⁷ Ze noemt het wilskracht uitputting of ego depletie. We hebben dit in ons essay over persoonlijk leiderschap nader toegelicht⁸. Wat er gebeurt als een leider niet in staat is tot emotionele zelfregulatie onderzoeken we in het volgende essay over macht.

Om ethisch te kunnen handelen is praktische wijsheid nodig. Praktische wijsheid is een intellectuele deugd die weet om te gaan met het particuliere en het bijzondere (tegenover het algemene en abstracte). Een leider bezit praktische wijsheid als hij inziet dat elke situatie met steeds eigen problemen om eigen antwoorden vraagt en daartoe oordeelsvermogen heeft (*Aristoteles*). *Arendt* geeft aan dat er altijd als er een besluit wordt genomen gedacht moet worden vanuit de stemmen van de ander. *Kant* spreekt naast oordeelsvermogen ook over denken vanuit de standpunten van zoveel mogelijk anderen.

Dit brengt ons bij de vraag is of er zoiets bestaat als een universele ethiek? Wij denken dat dit niet het geval is. De ethische aspecten, zoals eerlijkheid en rechtvaardig zijn misschien wel universeel, maar worden afhankelijk van de context ingevuld. We denken dat er altijd sprake is van een situationele ethiek. Dit sluit aan bij de definitie van Heres⁹. Volgens haar omvat ethisch leiderschap in brede zin het proces van het maken van beslissingen en het vertonen van gedrag dat past binnen de morele normen en waarden van de relevante

⁵ Kaptein, M. (2003) The diamond of managerial Integrity. *European Management Journal* Vol21, No 1, pp 99-108.

⁶ Keij, J. (2012). *Levinas in de praktijk*. Zoetermeer: Klement: Kalmthout, Pelckmans.

⁷ Geraerts, E. (2015). Mentaal kapitaal; Versterk je mentaal veerkracht en vermijd burn-out.

⁸ Odenthal, L. & Verbeek, C. (2022). Essay 5: Persoonlijk leiderschap: leidinggeven aan jezelf en aan anderen.

⁹ Heres, L. (2016). *Tonen van de top*. Universiteit Utrecht.

gemeenschap en de bevordering van zulke morele besluitvorming en gedrag middels interacties met anderen. In deze definitie is nog een keer benadrukt dat wat als ethisch handelen wordt verstaan een oorsprong heeft in de morele normen en waarden binnen een bepaalde gemeenschap. Om het nog wat ingewikkelder te maken heeft iedereen interne morele waarden. Deze kunnen passen bij de contextuele waarden en normen maar er kan ook een verschil zijn. Dit leidt tot morele dilemma's. Morele dilemma's zijn conflicten die ontstaan in situaties waarin je twee of meer morele waarden moet overwegen, maar er maar één kunt kiezen. In feite bevind je je te midden van verschillende opties en moet je een beslissing nemen die uiteindelijk één van je morele waarden zal 'schenden'. Een moreel dilemma kan bijvoorbeeld ontstaan bij het creëren van kansengelijkheid. Aan de ene kant huldigen we het uitgangspunt dat iedere leerling gelijk moet worden behandeld, aan de andere kant willen we iedere leerling die ondersteuning geven die hij of zij nodig heeft om het beste uit zichzelf te halen. Dat betekent dat we de ene leerling dus meer ondersteuning geven dan de ander. Naarmate het verschil tussen mijn eigen waarden en normen en die van de context waarin ik functioneer groter is, er minder congruentie bestaat, ontstaan er steeds meer dilemma's. Volg ik mijn eigen waarden of laat ik de waarden van de context prevaleren? Belangrijk is dat ik mijn morele besef ontwikkel en voor mijzelf en voor anderen duidelijk heb.

Er is een verschil tussen een integer en een ethisch leider. Ethisch heeft te maken met normen, zeden en waarden. Het heeft te maken met de vraag wat goed en wat slecht is. Het heeft overeenkomst met moreel leiderschap. Integriteit verwijst naar deugden, eerlijkheid en betrouwbaarheid. Het woord integriteit komt uit het Latijn en staat voor 'gaaf en geheel' maar ook voor 'onkreukbaar' en een zekere 'nuchterheid'. Waar een integer leider zich op een integere wijze gedraagt, is een ethisch leider iemand die zich daarnaast ook actief inzet om de integriteit onder anderen te bevorderen. Dat wil zeggen, regelmatig de vraag stellen wat de normen en waarden zijn in een organisatie en hoe dit door zou moeten werken in de praktijk van alledag. Van belang is daarbij wat je als leider laat zien. Ontbreekt proactief en expliciet ethisch leiderschap, dan zien betrokkenen de leider als ethisch neutraal. Dit wordt gezien als amoreel leiderschap, niet nadenkend over wat goed of slecht is. De leider gedraagt zich niet immoreel, strijdig met de geldende normen en waarden die in de context gelden, maar gedraagt zich ook niet als rolmodel voor ethisch gedrag. Hij draagt niet uit wat zijn visie is over wat goed en wat slecht is. Dit kan schadelijk zijn voor de cultuur in de school. Als de leider zijn visie op goed en slecht niet uitdraagt en dit in zijn gedrag laat zien, waarom zouden wij dat dan wel doen? Dit geldt voor alle niveaus, het middenmanagement maar ook voor de leraar in de klas. Het is dus belangrijk dat de leider zijn ethisch leiderschap zichtbaar maakt. Je laat zien en horen dat je transparant ben over morele overwegingen en dilemma's. Het vraagt om contactmomenten met betrokkenen waarin normen en waarden en gedrag aan de orde komt. Daarbij wordt ook aangeraden om niet te wachten op incidenten, maar proactief gesprekken te voeren over integriteit bijvoorbeeld om casuïstiek.

Ethisch leiderschap vraagt dus om het nemen van beslissingen die overeenstemmen met het moreel besef, maar vooral om het delen van de ethische aspecten die bij die beslissing een rol hebben gespeeld. Een leidinggevende neemt als het goed is deze beslissingen op grond van wat hij ziet, hoort en weet. Door een zorgvuldige afweging komt hij tot een besluit. Die afweging maakt hij expliciet. Wat het nemen van beslissingen en ethisch handelen extra moeilijk maakt is dat niet alles wat van belang is, wordt gezegd. Daarbij spelen verschillen in de rollen van de betrokkenen mee én het gebruik van verschillende paradigma's. Paradigma's vormen het denkkader van waaruit de werkelijkheid geanalyseerd en beschreven wordt. Langer bestaande paradigma's worden vaak niet meer bewust beleefd. Ook verwachtingen spelen hierin een rol. Ieder persoon heeft in relatie tot andere personen bepaalde verwachtingen, gevoed door ervaringen uit het verleden. Dit kunnen algemene verwachtingen zijn of specifiek. Verwachtingen brengen mores met zich mee.

Verwachtingen kunnen descriptief en normatief zijn. Descriptieve verwachtingen bevatten een voorspellende waarde. Het gaat om de verwachting zoals men denkt dat het zal gaan lopen. Descriptieve verwachtingen zijn specifiek gericht op een bepaalde groep of individu en worden meestal niet uitgesproken. Pas achteraf blijkt dat iemand dit al had “voorspeld”. Deze verwachtingen kunnen onbewust en impliciet zijn maar komen in dagelijks denken en handelen tot uiting en beïnvloeden daarmee de realiteit. Het beeld dat ik heb van iemand- een voorspellende verwachting- draag ik in hoe ik iemand aanspreek, bevraag en uitdaag. Normatieve verwachtingen zijn verwachtingen die een bepaalde (voor)stellende waarde hebben, als stelregel. Er wordt gevraagd van de ander of voorgesteld om zich op een bepaalde manier te gedragen. Dit zijn algemene verwachtingen en gaan vaak over specifiek gedrag in bepaalde situaties. Normatieve verwachtingen worden daarom vaak expliciet geuit.

Het kan zijn dat de ander zich anders gedraagt dan verwacht of een andere mening heeft dan verwacht. Dat kan een negatief beeld van die ander oproepen. Afwijkende meningen worden vaak niet openlijk uitgesproken. Desondanks hebben ze invloed op hetgeen in een bepaalde situatie gebeurt¹⁰. In essay 7 over macht bespreken we dit verder. Als anderen signaleren dat er iets niet wordt uitgesproken kunnen betrokkenen in een spiraal terecht komen van zich niet uitspreken. Verschillen van meningen blijven onzichtbaar, kunnen niet worden meegenomen in besluiten. Voor de leidinggevende is het belang om omstandigheden te creëren waarin verschillende meningen veilig kunnen worden uitgesproken. Ook is het belangrijk om te bedenken welke onderwerpen in welke settings kunnen worden besproken zodat er een veilige omgeving ontstaat. Het is soms beter om onderwerpen die gevoelig liggen een-op-een te bespreken. Daarmee kan de spiraal van je niet uitspreken worden doorbroken. Dit kost, met name in het begin, extra tijd en energie. De dialoog kan leiden tot gesprekken over waarden, dilemma’s en schendingen in de organisatie, tegenstrijdige visies en ervaringen. Op korte termijn kan ethisch leiderschap besluitvormingsprocessen vertragen of tot meer conflicten leiden. In tijden waar in veel scholen tijdsdruk wordt ervaren, lijkt ethisch neutraal leiderschap een veiligere optie¹¹. Maar, we hebben hiervoor gezien dat dit een schadelijke werking kan hebben.

Het is dus belangrijk om hoe dan ook te streven naar een vrijmoedige dialoog. Vrijmoedig spreken is je vrij voelen om te zeggen wat je wilt zeggen, en moedig genoeg zijn om toch te zeggen wat je wilt zeggen ook als je je niet helemaal vrij voelt. Vaak zijn er nogal wat redenen zijn om je niet uit te spreken. Je wilt bijvoorbeeld niet dat je wordt buitengesloten omdat je een afwijkende mening hebt. Of je wilt niet dat iemand anders zich gekwetst zou kunnen voelen door wat jij zegt. Openhartig luisteren is écht luisteren, met alle aandacht, ook al zegt iemand anders iets dat haaks staat op wat jij vindt. Openhartig luisteren betekent niet dat je van mening moet veranderen, wél dat je openstaat voor andere meningen en perspectieven. Vrijmoedig spreken en openhartig luisteren, twee kanten van een écht goed gesprek. *Scharmer* noemt de open geest als een voorwaarde voor dieper gewaarworden. De geest opent zich als mensen werkelijk bereid zijn hun eigen vooronderstellingen niet langer voor juist en vanzelfsprekend te houden, maar dingen beginnen te horen en te zien die voorheen niet zo evident voor hen waren. Leiderschap komt voort uit mensen en groepen die in staat zijn gevestigde ideeën, praktijken en identiteiten los te laten¹². Openhartig luisteren is in leiderschapsmomenten van belang voor het nemen van goede besluiten, maar ook omdat de andere zich gezien en gehoord moet voelen. Mensen die wel veel te zeggen hebben doen dat vaak niet omdat ze bang zijn dat hun woorden tot dovemansoren gericht zijn. Hier speelt de geschiedenis van de school een rol. Is er in het verleden het beeld ontstaan dat er door leidinggevendenden niet geluisterd wordt en dat hetgeen gezegd is niet in

¹⁰ Van den Akker et.al (2009)

¹¹ Heres, L. (2016). Tonen van de top. Universiteit Utrecht.

¹² Scharmer, C.O. (2012). Theorie U: Leidinggeven vanuit de toekomst die zich aandient. Zeist: Christofoor.

besluiten wordt meegenomen wordt, dan zijn er steeds meer mensen die zich niet zullen uitspreken¹³. Een negatief effect is ook dat als we ervan overtuigd zijn dat niemand -en vooral niet degenen op bevoorrechte posities- werkelijk aandacht heeft voor ons, we zelf ook minder geneigd zijn om naar anderen te luisteren, met name als het mensen zijn met een andere mening dan de onze. Een bijkomend effect is dat als we stoppen met luisteren naar afwijkende meningen, we ook stoppen met leren. We leren nu eenmaal niet van eenvormigheid en meer van hetzelfde. Meestal leren we juist van de verschillen.

Om goede beslissingen te kunnen nemen moet ook rekening worden gehouden met de onderstroom in een organisatie. De onderstroom wijst op onzichtbare facetten in de organisatie. Daarbij kun je denken aan vertrouwen of angst, achterdocht en wantrouwen. De onderstroom bepaalt het al dan niet ontstaan van een beweging in een organisatie. Wanneer een leider zegt: 'We gaan nu naar links', terwijl er een sterke onderstroom naar rechts is, dan is de kans niet groot dat er iets in beweging komt. "De leider heeft dan het onbewuste, de onderstroom, niet onderkend of niet genoeg meegenomen in zijn afwegingen¹⁴." Er is ook een persoonlijke onderstroom die het ethisch handelen beïnvloedt. Volgens *Freud* bestaat dit onbewuste vooral uit verdrongen materiaal. We moeten daarbij denken aan gevoelens, gedachten en herinneringen die het daglicht niet goed kunnen verdragen doordat ze afwijken van hetgeen binnen de cultuur als acceptabel wordt gezien. Agressie, lusten en andere instincten vallen daar bijvoorbeeld onder. Neurologisch onderzoek toont echter aan dat niet alleen door de cultuur ongewenste gevoelens en verlangens in het onbewuste worden opgeslagen, maar ook heel veel informatie die neutraal van aard is, die ons echter wel sterk beïnvloedt bij onze besluitvorming.

Kortom, we hebben als leiders steeds te maken met het interactieve, sociale, meervoudige en intersubjectieve karakter van de werkelijkheid¹⁵. Betekenisgeven aan de eigen werkelijkheid is een retrospectief proces. Herinneringen en terugkijken zijn de belangrijkste bronnen voor betekenisgeven¹⁶. Daarin vinden interpretatieprocessen plaats door de verschillende betrokkenen. Beslissingen van leidinggevenden worden afgewogen aan de eigen werkelijkheid of aan de werkelijkheid van de groep waartoe men zich identificeert.

Organiseren van een continue dialoog over de eigen werkelijkheid en het verantwoord en reflectief omgaan met meerstemmigheid, meervoudigheid en meerduidigheid is een complexe vaardigheid van de professionele leidinggevende. Niet iedereen ziet die werkelijkheid hetzelfde. Omdat we van elkaar verschillen kijken we op verschillende - soms conflicterende - manieren naar dezelfde werkelijkheid. Als we elkaar daarin niet goed kunnen horen ontstaat er gedoe. Dat wordt een ongewenst conflict genoemd. Een dergelijk conflict kan twee oorzaken hebben: we spreken ons onvoldoende vrijmoedig uit (dan valt er ook niets te horen) óf we luisteren onvoldoende openhartig. Dan zijn we respectievelijk aan het vermijden of aan het verharden. Naast ongewenste bestaan er ook gewenste conflicten. Dat is een conflict waarin iedereen zich vrijmoedig uitspreekt en echt openhartig naar elkaar geluisterd wordt. Dan zijn we niet langer aan het vermijden en verharden, maar aan 't verbinden. Dat levert op dat we niet alleen ieder ons eigen perspectief, maar ook de perspectieven van anderen tot onze beschikking hebben. Samen zie je op die manier veel meer dan ieder van ons afzonderlijk. Als het conflict niet goed is aangepakt kan het transformeren in een dynamiek van polarisatie. Het ontwikkelt zich tot een wij/zij denken. Bij polarisatie bewegen we weg van een concreet conflict,

¹³ Elif Shafak (2020) Zo houd je moed in een tijd van verdeeldheid. Profile books Ltd, London.

¹⁴ "De macht van het onbewuste, www.tias.edu/item/de-macht-van-het-onbewuste

¹⁵ Peter Slegers, 2003

¹⁶ Weick, K.E. (2001). Making sense of the organization. Blackwell Publishing

naar een gedachtenconstructie: alles wat we kunnen bedenken over ‘wij’ en ‘zij’. (“Over conflict en polarisatie, en de rol van de vrijmoedige dialoog”) Alle redelijkheid verdwijnt en met verstandige uitlatingen wordt niets meer bereikt. Het gaat allang niet meer over de inhoud. De nadruk ligt op het bestrijden van (de identiteit) van de ander. Er ontstaat een kloof die steeds dieper wordt. Het wordt steeds moeilijker om die te overbruggen¹⁷. Dit proces wordt nog versterkt door het gegeven dat ons waarnemingssysteem afgestemd is op het waarnemen van verschillen en niet op overeenkomsten¹⁸. Als we worden geconfronteerd met iets dat afwijkt van ons beeld van de werkelijkheid zijn we gericht op het aanpassen ervan zodat het erin past; cognitieve dissonantie.

Scharmer formuleert vier obstakels om de realiteit waarmee we geconfronteerd worden niet te zien en er dus ook niet mee om kunnen gaan. Ten eerste gaat het om het niet herkennen wat je ziet. Waarneming en denken zijn van elkaar losgekoppeld. Ook is een obstakel dat je niet zegt wat je denkt. Spreken en ernaar handelen zijn van elkaar losgekoppeld. Vervolgens wordt niet doen wat je zegt genoemd, spreken en ernaar handelen zijn van elkaar losgekoppeld. Het laatste obstakel is niet zien wat je doet. Waarneming en handeling zijn van elkaar losgekoppeld.¹⁹

Als we terugkeren naar de kern van ons essay, ethisch leiderschap, dan speelt de interpretatie van de werkelijkheid daarin een belangrijke rol. Het antwoord op de vraag wat is goed en wat is slecht voor onze leerlingen en collega's wordt door deze interpretatie ingekleurd. Daarnaast lijkt het alsof we in onze accelererende samenleving geen tijd hebben om op dit soort vragen te reflecteren. We komen hierbij weer terecht bij de tijdsgeest. Een voorbeeld hiervan zijn de botsende werkelijkheden van diegenen die menen dat het goed is om weer terug te gaan naar “gewoon” lesgeven versus diegenen die zelfstandigheid en zelfverantwoordelijkheid propageren met zo min mogelijk interventies door de leraar. In welke mate zijn we dan nog in staat om een open dialoog aan te gaan over de vraag wat goed is voor onze leerlingen en daarbij rekening te houden met het gegeven dat leerlingen verschillende dingen nodig hebben. Nemen we als uitgangspunt dat we een verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van de leerling?

Reflectievragen

- Vier vragen om vanuit Immanuel Kant over na te denken in relatie tot ethisch leiderschap:
 - Wat kan ik weten?
 - Wat moet ik doen?
 - Wat mag ik hopen?
 - Wat is de mens?
- Wat weet ik over mijn eigen waarden? Hoe zijn die waarden terug te zien in mijn werk in de school? Zien mijn collega's of leerlingen dat ik vanuit deze waarden aan het werk ben? Welke waarden zijn voor mij het meest van belang? Die van mezelf of die van de school? En wat betekent dat?

¹⁷ Frank Weijers, 2022. Conflict & polarisatie.

¹⁸ Weick, K.E. (2001). Making sense of the organization. Blackwell Publishing

¹⁹ Scharmer, C.O. (2012). Theorie U: Leidinggeven vanuit de toekomst die zich aandient. Zeist: Christofoor.

Bronnen

- Akker, van den, L. & ed.al. (2009). Ethical leadership and trust: it's all about meeting expectations. *International Journal of leadership studies*, Vol. 5 Iss 2, 2009.
- Berding, J. (2017) *Aan het werk met Hannah Arendt: professionals in onderwijs, zorg en sociaal werk*. ISVW Uitgevers.
- Frank Weijers, 2022. *Conflict & polarisatie*.
- Geraerts, E. (2015). *Mentaal kapitaal; Versterk je mentaal veerkracht en vermijd burn-out*.
- Heres, L. (2016). *Tonen van de top*. Universiteit Utrecht
- Keij, J. (2012). *Levinas in de praktijk*. Zoetermeer: Klement: Kalmthout, Pelckmans.
- Kaptein, M. (2003) The diamond of managerial Integrity. *European Management Journal* Vol21, No 1, pp 99-108.
- Ladkin, Donna (2010) *Rethinking leadership* Edward Elgar Publishing. Cheltenham.
- Odenhal, L. & Verbeek, C. (2022). Essay 5: Persoonlijk leiderschap: leidinggeven aan jezelf en aan anderen.
- Scharmer, C.O. (2012). *Theorie U: Leidinggeven vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.
- Shafak, E. (2020) *Zo houd je moed in een tijd van verdeeldheid*. Profile books Ltd, London.
- Sleegers, P. (et. al.) (2014) Changing classroom practices: the role of school-wide capacity for sustainable improvement. *Journal of educational administration* Vol 5, No5 2014 pp 617-652.
- Smaling, A. (2008) Reflectie en normatieve professionaliteit. In G. Jacobs, R. Meij, H. Tenwolde & Y. Zomer (red.), *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*.
- Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Blackwell Publishing
- Scharmer, C.O. (2012). *Theorie U: Leidinggeven vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.

ⁱ <https://www.cps.nl/essays-leiderschap>