

Leidinggeven in crisistijd

1 op een MBO-school

Op een zonnige vrijdag in het vroege najaar loop ik het gebouw in van CIOS Arnhem, onderdeel van Rijn IJssel (ROC). Na een online kennismaking ga ik Christine Ziekman vandaag persoonlijk ontmoeten. We gaan in gesprek over haar ervaringen tijdens de corona-crisis. Christine werkt als teamleider bij CIOS Arnhem en start binnenkort in haar nieuwe functie als directeur van het cluster CIOS & Veiligheid.

Het gesprek begint met de vraag welk woord, beeld of gevoel deze corona-crisis typeert voor Christine. Zonder na te denken noemt ze het woord "storm". 'We zijn een vloot, in een storm, onderweg naar een stip op de horizon,' schetst ze. 'Door de crisis zijn we uit het lood geslagen terwijl we wel koers moesten houden. In een storm moet je andere dingen doen om je bestemming te bereiken. En met dat bijstellen en koers houden in deze storm waren en zijn we bezig.'

Christine als leidinggevende

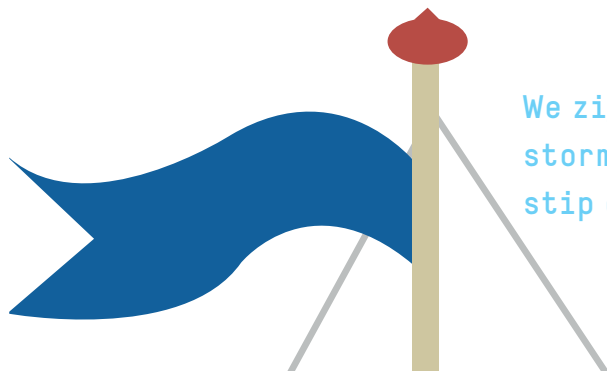
Voordat we over de crisisperiode verder praten vraag ik Christine wat haar typeert als leidinggevende. 'Mijn kracht is vertrouwen en verantwoordelijkheid geven aan mensen,' vertelt ze. 'Als ik mijn team een stevige rol zie pakken – zoals in deze crisis – dan ben ik trots. Daarnaast houd ik goed het organisatiedoel binnen ons cluster in het vizier. Waarom

doen we wat we doen? Draagt het bij aan onze doelstellingen? Uitdaging in deze periode is duidelijkheid blijven geven en lijn houden in een wereld die dagelijks aan veranderingen onderhevig is.'

En toen werd het spannend

Terugkijkend op de corona-crisis vraag ik wat voor Christine de meest intense dag was. 'De vrijdag voor de lockdown in maart,' zegt ze zonder aarzelen. 'Voor het onderwijs was het nog onduidelijk wat er ging gebeuren. De school was geopend. We gaven geen handen meer, er stond ontsmettingsmiddel op tafel maar we werkten nog wel fysiek met elkaar samen. Wij hebben zelfs een sollicitatiegesprek met een nieuwe collega gevoerd. Het was surrealistisch, onwerkelijk... en dat maakte het zo intens. Het was ook spannend. We wisten nog niet wat de werkelijke dreiging was. We werkten min of meer normaal terwijl de wereld aan het veranderen was. Dat was een dag die ik niet meer vergeet.'

We praten door over de periode die volgde en ik vraag Christine wat er van haar verwacht werd. 'Die duidelijkheid waar we het net over hadden,' zegt ze. 'Teamleden wilden sparren, hadden behoefte aan een luisterend oor en vroegen begrip voor hun persoonlijke situaties. Daarnaast werd van mij flexibiliteit en oplossingsgerichtheid gevraagd. Dat is tijdens een crisis van essentieel belang. De hoop die op mij werd gevestigd was dat we de corona-crisis en bijkomende problemen binnen het MT als collectief zouden oppakken. Ook moest ik knopen doorhakken op belangrijke momenten. Iemand moet de besluiten nemen. Uiteraard gebeurde dit veelal in overleg met het MT.'



We zijn een vloot, in een storm, onderweg naar een stip op de horizon.

Ik vraag of Christine dilemma's is tegengekomen of momenten heeft beleefd dat ze niet meer wist wat te doen. 'Mijn grootste dilemma is de spanning tussen de regelgeving van de overheid en daarbinnen ruimte zoeken,' zegt ze. 'Dat is in het onderwijs altijd al zo geweest maar door de corona-crisis is dat heftiger geworden. Ik ben iemand die de maximale ruimte opzoekt en kijkt naar wat wel kan. Van regels afwijkt als dat mogelijk is en wanneer dat het resultaat ten goede komt. Omdat het nu over gezondheid van mensen gaat wijk ik niet van regels en afspraken af. Ik maak dus een keuze maar er blijft een zekere spanning op zitten. Vrijheid is een belangrijke waarde voor mij; voor mijzelf en anderen, en die waarde staat onder druk in deze crisis.'

Plussen en minnen

Ik vraag aan Christine wat de meeste indruk op haar heeft gemaakt. Het antwoord komt zonder aarzelen: 'Hoe snel het team het klassikale onderwijs heeft omgezet naar volledig online onderwijs.

Natuurlijk boet je in op kwaliteit door geen of te weinig praktijklessen maar wat nog kan staat als een huis. Die flexibiliteit van mijn team heeft echt indruk op me gemaakt. Daar ben ik trots op. Mijn docenten hebben op voortreffelijke wijze

hun verantwoordelijkheid genomen. Zo hoort het!'

De trots is zichtbaar op Christines' gezicht. Als ik dat benoem zegt ze: 'We zijn een hecht team. De corona-crisis heeft de onderlinge band verstevigd. De crisis raakt ons allemaal en ik probeer er voor mijn mensen te zijn. Een collega moest zijn bruiloft tot twee keer toe verzetten. Een andere collega kreeg te maken met de sluiting van de horecazaak van haar partner. De crisis raakte ook mijn gezin. De impact dat mijn dochter geen eindexamenfeest kon geven was groot. Bovendien is ze met de studie Geneeskunde in Leiden gestart. Alles verliep anders,

Ik ben iemand die de maximale ruimte opzoekt en kijkt naar wat wel kan.

de ontgroening, de introductie en het volgen van de colleges. Zelf miste ik vooral de sociale interactie. Het zelf sporten maar ook het lesgeven als instructeur spinning en power. Op een gegeven moment kon dat weer en ik hoop dat dit zo blijft. De sociale component van sporten blijft wat onderbelicht. Natuurlijk kun je in je eentje buiten bewegen maar sporten in een sociale context brengt zoveel meer, dat kun je niet vervangen.'

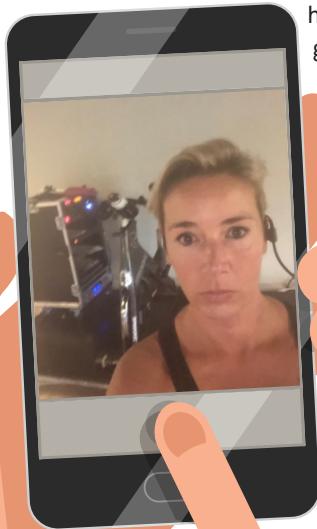
Opladen en terugveren

Wat zijn jouw hulpbronnen in deze periode? 'Het thuisfront wordt belangrijker,' vertelt Christine. 'Mijn kinderen en mijn vriend zijn de basis. Daarnaast collega's natuurlijk. We hebben het samen gedaan en zijn er voor elkaar geweest. Verder houdt fysiek bewegen mij letterlijk en figuurlijk op de been.'

Over de vraag wie of wat haar inspiratiebronnen waren denkt Christine even na. 'Ik ben geïnspireerd geraakt door het ondernemerschap, flexibiliteit en creativiteit binnen diverse branches zoals de horeca. En heel dichtbij ook op de sportschool waar ik werk. Die zijn heel snel online gaan werken, in verbinding gebleven met hun leden en hebben hun team meegenomen in deze verandering. En zodra ze open konden hebben ze gezorgd voor aangepaste faciliteiten. Dat is voor mij een inspirerend voorbeeld en maakt ook dat ik er met betrokkenheid en plezier naar toe ga.'

Christine heeft een selfie gemaakt op de plek waar zij haar energie oplaadt. 'Dat is dus op de sportschool waar ik groepslessen geef. Het lesgeven en de energie van de groep laadt mij op. Ook de omgeving vind ik fijn. Na een les voel ik mij echt als herboren.'

We praten verder over veerkracht. Voor Christine betekent veerkracht dat je steeds opnieuw schakelt, plannen maakt en vooruit kijkt in plaats van blijven hangen in wat niet kan. 'Een van mijn kernkwaliteiten is flexibiliteit en daar heb ik echt profijt van gehad.'



Ik vraag hoe zij is teruggeveerd van de impact die deze crisis heeft gehad. 'Acceptatie, plannen maken en uitvoeren. Ik heb altijd wel een nieuw plan. Maximaal inzetten op wat wel kan zoals een introductie die door kan gaan, praktijklessen die fysiek kunnen plaatsvinden. Ik neem dat wat mij raakt en dat wat ik mis mee om zoveel mogelijk wel te kunnen doen. En ik blijf daar naar kijken voor studenten en docenten. Wat veerkracht betreft voel ik mij niet anders dan voor de crisis. We hadden ook het geluk dat ons werk gewoon doorging.'

Waar heb je in deze periode keihard om gelachen, vraag ik. 'Eigenlijk is dat niet voorgekomen. Geen geschater helaas tijdens online meetings; die zijn vaak doelgericht en efficiënt. Dat is goed maar ook een gemis. Humor zit in het fysieke en ongeplande contact. In deze crisis verlies je ook een stuk van het werkplezier. Dat is heel jammer.'

Ik vertel Christine over de vier copingstijlen die bewezen effectief zijn in het omgaan met ingrijpende gebeurtenissen (zie onderstaande kwadrant). Sociale steun is voor iedereen belangrijk en dat kwam in ons gesprek ook voorbij. Christine geeft aan dat haar dominante copingstijlen 'actief aanpakken' en 'er anders naar kijken' zijn.

Copingstijlen Christine



Terugkijken en reflecteren

Over de vraag of ze tijdens de corona-crisis nieuwe aspecten van zichzelf als leidinggevende is tegengekomen denkt Christine even na. 'Nee. Niet echt. Wel ben ik mij sterker gaan beseffen wat het belang van de relatie is. Die is cruciaal. Anderhalf jaar geleden werd ik teamleider hier, en sindsdien heb ik gebouwd aan dat fundament. Ik zoek het actiever op nu. In het leidinggeven zelf verandert er niet zoveel behalve dat duidelijkheid nog belangrijker is. De principes blijven voor mij gelijk: vertrouwen, interesse, verbinding. Ik vond het belangrijk om de informatievoorziening goed te stroomlijnen. Dus ik maakte een dagelijks, en later een wekelijks communicatiebericht.

Heb je voor je gevoel iets laten liggen in de afgelopen periode? 'In mijn beleving is niemand tekortgeschoten; iedereen heeft zich maximaal ingezet. Wel worstelen we met communicatie en samenwerking. Binnen ons managementteam moesten we nog intensiever samenwerken in de online setting. Het samenwerken op afstand bleek lastig zonder het informele contact van bij elkaar op de kamer zijn. Soms leidde dat tot misinterpretaties en raakten we wat uit verbinding. Ik zie mijn collega nu gelukkig weer meer fysiek en merk de waarde van het sparren en informeel delen en uitwisselen. Hier had ik achteraf gezien eerder een actieve rol in kunnen pakken. En ja, ik had misschien eerder willen zoeken naar manieren om de 'sjeu' erin te houden. Ons team bestaat uit "sociale dieren" voor wie deze situatie echt lastig is. We hebben cadeautjes gestuurd en dat werd gewaardeerd. Hier let ik nu extra op. In de overlevingsstand van die eerste fase blijkt je hoofd daar toch minder naar te staan. Dus dat is wel iets dat ik heb geleerd.'

Wel ben ik mij sterker gaan beseffen wat het belang van de relatie is. Die is cruciaal.

Vooruitkijken en dromen

Wat houdt je op dit moment vooral bezig, vraag ik. “We zitten in een fysieke herinrichting. Voor mij is het nu prioriteit dat het ook in deze verbouwingsfase en tijdens deze crisis fijn is hier. Dat er een fijne sfeer is wanneer we elkaar zien en ontmoeten. Daar moeten we echt stappen in gaan zetten. Binnenkort start ik in mijn nieuwe functie als directeur van het cluster CIOS & Veiligheid en dan ben ik van de hele club. Dat betekent dat ik mijn oor breder te luisteren ga leggen en bezig wil zijn met leren kennen en verbinden. We zullen nog steeds te maken hebben met beperkingen in wat we sociaal met elkaar kunnen op het moment van de start. Hoe we in deze omstandigheden met elkaar in een positieve flow blijven, is iets dat mij nu sterk bezighoudt.”

Als we de huidige crisis buiten beschouwing laten en wat verder vooruitkijken, bijvoorbeeld vijf of tien jaar en je kijkt terug, wat heb je dan neergezet? Vol enthousiasme deelt Christine haar ambitie. ‘Ik wil over vijf jaar dat wij een onderwijsconcept hebben neergezet waarin studenten en docenten zelf de regie kunnen en willen pakken om te komen tot hun persoonlijke ontwikkeling. Ik wil dat ze met heel veel plezier naar school komen. Dat het fijn is en een aangename plek om elkaar te ontmoeten.

Mijn handen jeuken
om met verschillende
onderwijsconcepten te gaan
experimenteren. Deze crisis
biedt daar kansen voor.

Dat we op het gebied van sport en veiligheid een parel zijn en de mooiste accommodatie in Gelderland, misschien wel Nederland. En dat we een hele goede partner zijn voor de stad Arnhem.’

En als jij een experiment zou mogen doen op het werk: is er iets wat jij ontzettend graag zou willen uitproberen? ‘Onderwijs is grotendeels hetzelfde als toen ik in de schoolbanken zat. Het is in die zin niet de meest innovatieve sector. Mijn handen jeuken om met verschillende onderwijsconcepten te gaan experimenteren. Deze crisis biedt daar kansen voor. Dat is dus een positief aspect ervan.’

Afronden en vraag doorgeven

We komen tot een afronding en bedanken elkaar voor het leuke gesprek. Geïnspireerd door het televisieprogramma College Tour mag Christine een vraag bedenken voor de volgende leidinggevende in de reeks: iemand uit een andere branche die ook in deze crisis heeft moeten acteren. ‘Waar ben jij nu nieuwsgierig naar,’ vraag ik Christine. Daar hoeft ze niet lang over na te denken. ‘Hoe en waar heeft mijn collega-leidinggevende maximaal de rek gezocht binnen alle beperkingen van de corona-crisis?’

Het antwoord is te lezen in deel 2 uit deze portrettenreeks (beschikbaar vanaf medio november 2020).



Instituut Fysieke Veiligheid
Decanaat Leiderschap & Organisatie
Postbus 7010
6801 HA Arnhem
Kemperbergerweg 783, Arnhem
www.ifv.nl
leiderschaporganisatie@ifv.nl