

Spirit in de school: vertrouwen en verbondenheid


Leidinggeven aan een sterke onderwijsgemeenschap


Lenette Schuijt

Lenette Schuijt (1959) is directeur van Crystal River Consultancy, bureau voor management training en coaching in Amersfoort. Al meer dan twintig jaar begeleidt ze bedrijven en maatschappelijke organisaties op het gebied van leiderschap, inspiratie, zingeving, visie en waarden. Ze geeft individuele coaching en begeleidt eigentijdse retraites in binnen- en buitenland voor mensen die zich willen bezinnen over hun werk en leven. Sinds 2000 is ze als kerndocent verbonden aan de masteropleiding Educational Management van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (UvA).

Lenette Schuijt is auteur van diverse publicaties, waaronder 'Met Ziel en Zake-lijkheid' (Scriptum, 2001, 2009), het 'Praktijkboek Werken met Paradoxen' (Asoka, 2006), 'Peptalk. Inspiratie op het werk' (Asoka, 2008), 'Spiritualiteit werkt in je werk' (Ten Have, 2007) en 'De Kracht van Bezieling' (Scriptum, 1999).

Samen met Henk Jan Hoefman voerde ze de redactie van ZINschrift, een serie publicaties over zingeving en professionaliteit (o.a. 'Het menselijk Gezicht van Werk' (Asoka, 2004) en 'Het mysterie van Creativiteit' (Asoka, 2008).

Meer informatie:  www.lenetteschuijt.nl

Contactgegevens:  lenette@lenetteschuijt.nl

1. Leiderschap in de 21^e eeuw
2. Beheersing loslaten
3. Spirit in organisaties
4. Natuurlijke beweging
5. Veerkracht
6. Verbondenheid en gemeenschap
7. Autonomoos samenwerken
8. Netwerken
9. Zin / Betekenis
10. Tegenstrijdigheden als bron van vitaliteit
11. Paradoxe eisen aan leidinggevendenden
12. Vrijlatend sturen
13. Tot slot

Noten

Krachtlijnen

Er is een enorm verlangen naar zingeving in de samenleving. We willen dat ons werk er toe doet. De sterke bureaucrativering en toename van management in het onderwijs dwingen ons tot kritische reflectie ten aanzien van leidinggevenden. Hoe kunnen zij een cultuur creëren waar verbinding en vertrouwen kunnen ontstaan tussen mensen, waar initiatieven van onderop kunnen ontstaan en waar iedereen professionele kwaliteiten kan inzetten voor zinvolle doelen? Wat maakt organisaties tot zulke levende gemeenschappen waar mensen persoonlijk betrokken zijn bij elkaar?

Dit artikel laat zien wat schoolleiders kunnen doen om van de onderwijsgemeenschap een sterk en flexibel netwerk te maken, dat niet wordt gehinderd door strakke procedures of structuren. We geven suggesties hoe een schoolleider kan zorgen voor vitale verbindingen en gemeenschappelijkheid, zonder afbreuk te doen aan de eigen identiteit van de afzonderlijke scholen. We laten zien hoe zij de paradox van autonoom samenwerken kunnen omarmen en tot uiting kunnen laten komen in hun gedrag en leiderschapsstijl. Het artikel begint met een overzicht van recente ontwikkelingen in het denken over leiderschap en samenwerken in organisaties.

■ 1. Leiderschap in de 21^e eeuw

- waarom managers nodig?* Schandalen en corruptie, met name in de financiële sector, hebben ons denken over managers op scherp gezet. Wat is hun toegevoegde waarde? Waarvoor hebben we managers eigenlijk nodig? De publieke verontwaardiging neemt toe en onze tolerantie voor misbruik van publiek geld neemt af. Ben Kuiken schreef er een kritisch boek over.¹
- schoolleiders* Net als van andere leiders verwachten we van schoolleiders dat ze fatsoenlijk omgaan met financiën en geen overdreven risico's nemen. Leiders moeten hun toegevoegde waarde laten zien en hun morele integriteit.
- verlangen naar zingeving* Tegelijk met de huidige focus op zakelijkheid, op groei en rendement van het onderwijs, is er een sterke behoefte aan schoolleiders met een hart voor het onderwijs. In onze samenleving groeit het verlangen naar zingeving. Jonge mensen kiezen voor het onderwijs, omdat ze zinvol werk belangrijker vinden dan een vorstelijk salaris. Zij kijken kritisch naar de leiders. Hebben ze iets zinvol te melden? Waarom zouden ze voor hem/haar werken? Het systeem op internet waarin je 'volgers' krijgt wanneer je voor anderen meerwaarde levert, zet het denken over leiders en volgers op zijn kop. Wil je een leider zijn, dan moet je betekenis hebben voor je volgers. De jonge generatie is niet meer bereid leidinggevenden te volgen op grond van status of autoriteit, positie. Anderen inspireren kan alleen als de leidinggevende zelf geïnspireerd is, zich laat zien en zich niet verschuilt achter beleid of functie.

■ 2. Beheersing loslaten

- organisatie heeft eigen dynamiek* Lange tijd hebben we organisaties gezien als een ding, dat je feilloos kon beheersen als je maar genoeg cijfers bijhield en managementinformatiesystemen had. Daarvan zijn we teruggekomen. We zien meer en meer in dat een organisatie een eigen dynamiek heeft, die niet voor honderd procent te beheersen is. Dat zaken als vertrouwen en verbinding moeten groeien. Dat we wat bescheidener moeten zijn met onze wens om een organisatie te willen sturen zoals een kapitein op een groot schip.
- ontwikkelen van cultuur* Uit de dissertatie van Gerdy ten Bruggencate² blijkt dat er een geringe relatie is tussen de leiding van een school en de leeropbrengsten van een school. Er is wel een indirecte relatie: aanwijzingen dat een ontwikkelingsgerichte schoolcultuur tot betere schoolprestaties leidt. Schoolleiders met lagere eindexamencijfers richten zich sterk op het stellen van

doelen en zijn prestatiegericht. Schoolleiders van scholen met stabiele hoge prestaties leggen hier minder nadruk op. Ze zijn meer ontwikkelingsgericht. Een ontwikkelingsgerichte schoolcultuur kan tot stand komen door weliswaar duidelijke doelstellingen te hebben maar vervolgens ruimte te geven om eigen keuzes te maken. De nadruk leggen op samenwerking, professionalisering en vernieuwing leidt tot een beter werkklimaat in de klassen en dit leidt weer tot betere schoolprestaties. Nieuw leiderschap richt zich dus meer op het ontwikkelen van de cultuur en de omgangsvormen dan op de structuur en de resultaten.

professionalisering
via managementtools werkt
averechts

Dat hangt samen met het volgende punt: professionals hebben de afgelopen jaren geklaagd dat hun werk te lijden heeft onder de toenemende administratie- en regeldruk en ze willen meer toekomen aan de inhoud van het werk. Ze voelen zich niet gewaardeerd in hun professe door managers die zich ermee bemoeien of onderwijsraden en instellingen die leraren voorschrijven welke didactiek ze moeten hanteren. Het is een vreemde paradox, dat professionalisering door middel van *managementtools* juist *averechts* werkt.

verbonden met en
afhankelijk van
elkaar

Een andere ontwikkeling is dat we ons allengs meer bewust worden dat we met elkaar verbonden zijn en hoe afhankelijk we van elkaar zijn. Door het internet zijn we voortdurend op de hoogte van wat er elders in de wereld gebeurt. Ouders weten wat er in het onderwijs gaande is, ze kunnen op een eenvoudige manier de prestaties van scholen vergelijken.

horizontale
samenwerking

De actie van een bezorgde moeder kan morgen de landelijke en zelfs internationale pers halen. Wat wij doen, heeft onmiddellijk effect elders. Dit groeiende besef van verbondenheid en interdependentie verandert de manier waarop we samenwerken. Hiërarchie doet geen recht aan gelijkwaardige, mondig individuen. Steeds vaker werken we samen in ketens of netwerken waarin niemand de leiding heeft en waar de leden gelijkwaardige partners zijn. In plaats van mensen te sturen, moeten leiders in de 21^e eeuw verbindingen tussen mensen creëren en onderhouden en via horizontale samenwerking dingen voor elkaar krijgen.

Er zijn dus een aantal uitdagingen voor schoolleiders om niet vanuit controle te sturen, maar een cultuur te creëren waar verbinding en vertrouwen bestaan tussen mensen, waar initiatieven van onderop kunnen ontstaan en waar iedereen wordt aangesproken op professionele kwaliteiten. Wat maakt organisaties tot zulke levende gemeenschappen waar mensen persoonlijk betrokken zijn bij elkaar?

■ 3. Spirit in organisaties

begrip 'ruach', spirit

Het Hebreeuwse begrip 'ruach', dat later in het Latijn werd vertaald met *spiritus*, is een van de etymologische oorsprongen van het woord spiritualiteit. Het woord betekent 'adem', levenskracht, spirit. Het is tevens een van de bronnen van het woord 'ziel' (*anima* in het Latijn). In de bijbel wordt het woord ruach gebruikt in het verhaal waarin God de mens scheidt uit stof en hem de adem inblaast, waardoor het een levend wezen wordt. Dat wat ons tot levende wezens maakt, is die kracht, die levensadem en levenskracht. Het gaat om een vitaliserende kracht, die beweging creëert (adem). Het is een kracht die wij niet zelf initiëren, maar iets dat ons gegeven is en zich in ons afspeelt. De kracht zelf is niet zichtbaar of aantoonbaar, maar haar werking is wel degelijk voelbaar. In de volgende paragraaf relateren we deze opvatting van spirit aan organisatie en leiderschap, aan de hand van zeven kenmerken van spirit in organisaties. Op wat voor manier komt spirit tot uiting in de samenwerking binnen een onderwijsinstelling? Waaruit bestaat de vitale kracht van de organisatie en waarin ervaren leerkrachten dat? Wat kan een leidinggevende doen om die spirit te onderkennen en versterken?

■ 4. Natuurlijke beweging

*aansluiten bij
natuurlijke
beweging*

Een eerste kenmerk van vitaliteit in organisaties is aansluiten bij de natuurlijke beweging die er is. Dat klinkt misschien vanzelfsprekend, maar het is wezenlijk anders dan wat veel scholen in de praktijk doen: sommige mensen bedenken een gewenste beweging die anderen moeten maken. De directie probeert leerkrachten mee te krijgen in de verandering die zij wenselijk en nodig acht.

Aansluiten bij de aanwezige beweging houdt allereerst de erkenning in dat organisaties geen dode entiteiten zijn die we kunnen manipuleren naar onze wens. Organisaties zijn levende systemen die los van onze wens of inmenging bewegen en veranderen.

Natuurlijke beweging in uw school

- Weet u eigenlijk wat er op dit moment leeft in alle onderdelen van de onderwijsgemeenschap?
- Waar zit energie, waar zit zin om te vernieuwen? Welke ideeën en activiteiten gaan moeiteloos, aan welke is het moeizaam trekken?
- Waar gaat de aandacht van mensen nu naartoe? Staat u daar wel eens bij stil in vergadering en overleg?
- Welke nieuwe didactische vormen of leermiddelen inspireren de leerkrachten op dit moment?

- Wie heeft welke talenten in de organisatie? Wordt iedereen daarop aangesproken, c.q. uitgedaagd en geholpen om dat talent ten dienste te stellen van de gemeenschap en verder te ontwikkelen?
- Hebt u oog voor cycli? In welk jaargetijde bevinden de verschillende scholen zich? Hoopvolle lente? Vruchtbare zomer? Neergaande herfst? Bezinnende stilte van de winter?

Theory U

Otto Scharmer heeft dit *Theory U* genoemd, die inhoudt dat leiders zich meer moeten richten op de vraag wat er wil ontstaan dan op wat zij zelf willen dat er ontstaat.³ Leiders moeten leren aanvoelen welke beweging gaande is buiten henzelf om en daarbij aansluiten voor een grotere beweging. Het is de uitdaging voor managers om mee te bewegen met wat wil bewegen. Theorie U legt de nadruk niet op competenties als plannen en implementeren, maar op aandacht hebben in het hier en nu, het aansluiten bij aanwezige beweging, enthousiasme en inspiratie en aanspreken van aanwezige talenten.

Veel pogingen om organisaties in beweging te krijgen, worden van bovenaf bedacht, een plan van A naar B wordt opgesteld en vervolgens wordt het uitgerold.

Maar zo werkt het niet. Gras groeit niet harder door eraan te trekken. Organisaties komen niet in beweging door ze in een richting te duwen. Leidinggevenden moeten aansluiten bij die krachten in de school die van binnenuit willen veranderen en in beweging komen. Verandermanagement moet dus een combinatie zijn van weten waar je naartoe wilt en welke signalen van beweging en verandering er in de organisatie zijn. Ook voor uw eigen vitaliteit maakt het een groot verschil uit als u aansluit bij wat natuurlijk kan bewegen en niet te veel energie verspilt door te trekken aan iets waar geen energie voor te vinden is.

Theory U in de onderwijsgemeenschap

Stap 1: Co-initiëren

Luisteren en inventariseren met welke instelling en bedoeling mensen aan een project beginnen.

Stap 2: Co-sensing

Luisteren en observeren. Rondkijken en praten met mensen in de scholen, weten wat er leeft. Aanvoelen wat er leeft en beweegt.

Stap 3: Presencing

Vooronderstellingen opschorten over wat er aan de hand is en wat er moet gebeuren. Daardoor je als leider nog meer openstellen voor dat wat wil ontstaan, wat onbenoembaar is en nog niet concreet te pakken.

Stap 4: Co-creating

Vanuit de vernieuwing die lijkt te ontstaan, prototypen ontwikkelen. Iets maken vanuit het niets. Prototypen vereisen dat je eerst al het oude eruitgooit en een enkele oplossing bedenkt. Co-sensing gaat nog steeds door.

Stap 5: Co-evolving

Bekijken wat er geleerd is en besluiten welke prototypes de grootste impact kunnen hebben. Alle betrokkenen erbij halen. Een 'ecosysteem' ontwikkelen rondom de nieuwe ontwerpen, zodat die verbonden blijven met de belangrijkste spelers.

■ **5. Veerkracht**

- tweede kenmerk van spirit* Een wijdverbreid misverstand is dat het organisaties waar de spirit wordt gevoed altijd voor de wind gaat. Dat is niet het geval: ook daar komen recessies en ontslagen voor. Wel is er over het algemeen sprake van een enorme veerkracht om na tegenslag met hernieuwde energie aan de slag te gaan.
Een tweede kenmerk van spirit in een organisatie is dan ook veerkracht. Dat begrip sluit nauw aan bij de opvatting dat een organisatie een levend organisme is en geen dode entiteit. Een levend organisme heeft de wonderbaarlijke capaciteit om te veranderen, zich aan te passen, te groeien en zich te ontwikkelen.
- overeind krabbelen en doorgroeien* Veerkracht is het vermogen om ook onder of na moeilijke omstandigheden goed te functioneren en te groeien. Het gaat niet alleen over het weer overeind krabbelen, maar ook over het vermogen om door te groeien. Dit vermogen leidt tot een ander perspectief: niet alleen wonden verbinden of verbeteren, maar leren vertrouwen op wat gezond is.
- hoe veerkrachtig is organisatie?* Hoe veerkrachtig is uw organisatie? Hoe goed heeft uw school zich in het verleden hersteld van pijnlijke voorvallen? Welke lessen zijn er getrokken bij tegenvallende schoolprestaties? In hoeverre ging de schoolleider bij een crisisaanpak uit van de kracht van leerkrachten en van de school als geheel?
- wat betekent veerkracht in onderwijsgemeenschap?* Wat betekent veerkracht in een onderwijsgemeenschap? Als zich een crisis zou voordoen op een van de scholen, bijvoorbeeld een ernstige vechtpartij op het schoolplein of zelfdoding van een leerling, hoe flexibel kan de onderwijsgemeenschap dan inspelen op zo'n gebeurtenis? Waaruit bestaat de meerwaarde van de bredere gemeenschap op zo'n moment? Weet u waar u snel gespecialiseerde hulp kunt vinden? Hoe

eenvoudig is het om leerkrachten van andere scholen in te zetten? In hoeverre beschouwt u een crisis op een van de andere scholen als een uitdaging voor de hele gemeenschap?

■ 6. Verbondenheid en gemeenschap

*derde kenmerk:
mate van verbondenheid*

Een derde kenmerk van spirit in een organisatie is de mate van verbondenheid. Zijn medewerkers betrokken bij elkaar? Is er een vrije stroom van ideeën en meningsvorming gaande tussen de professionals? Identifieren de medewerkers zich met de organisatie en zetten ze zich in voor hun cliënten en hun collega's?

In een schoolorganisatie waar de spirit wordt bekneeld, beperken de leerkrachten zich tot wat er van hen verwacht wordt. Ze komen hun lessen geven en gaan weer naar huis. Ze houden hun creatieve invallen voor zich.

*contact maken met
medewerkers*

Leidinggevend kunnen het goede voorbeeld geven door uit hun directiekamers te komen en contact te maken met medewerkers: namen kennen van medewerkers, conciërge groeten bij binnenkomst, praatje maken met leerlingen, in de pauze koffie drinken in de lerarenkamer. Echte interesse tonen betekent tijd nemen om de mens achter de functionaris (docent) te ontmoeten, je niet alleen te verdiepen in diens werk maar in diens leven.

*verbinding begint bij
gemeenschappelijke
interesse*

In een onderwijsgemeenschap kunnen we mensen niet verplichten zich met elkaar te verbinden. Hoe kan verbondenheid ontstaan tussen mensen die zich niet met elkaar bezig hoeven te houden? Om die vraag te beantwoorden staan we even stil bij sociale netwerken op het internet. In sociale media zoeken mensen elkaar op uit eigen beweging, rondom iets dat hen interesseert of waar ze van houden. Zonder dat dat hen gevraagd wordt, besteden ze vele uren aan het uitwisselen van nieuws, elkaar helpen met tips en adviezen.

Verbinding in een onderwijsgemeenschap moet dus beginnen waar mensen een gemeenschappelijke interesse hebben. Of dat nu wordt ondersteund door een internetplatform of door een face-to-face ontmoeting.

Gemeenschappen groeien en ontwikkelen zich door de gesprekken die plaatsvinden tussen de leden. Een belangrijke taak voor de schoolleider is daarom het versterken van de gemeenschap. De directie moet zich engageren om gesprekken tussen mensen op gang te brengen en te hou-

den, die tot (effectieve) actie leiden. Ze moeten mensen uitnodigen tot een dialoog. Een voorbeeld van buiten de onderwijswereld, van een coöperatieve bank, laat zien dat het leiderschap van deze bank er alles aan doet om medewerkers te betrekken in gesprekken, bijvoorbeeld over de strategie van de bank. De grootste uitdaging voor deze leiders is om geen agenda te hebben, maar zich te concentreren op het proces van een vruchtbare ontmoeting.⁴

■ 7. Autonomoos samenwerken

*gemeenschappelij-
kheid en
diversiteit*

In een scholengemeenschap⁵ moeten scholen op een gelijkwaardige manier met elkaar samenwerken. Om iets te laten ontstaan kan niet de hiërarchische weg worden bewandeld, maar moeten afzonderlijke scholen er met elkaar uit zien te komen. Dat is balanceren op het slappe koord tussen gemeenschappelijheid en diversiteit. Hoe doe je recht aan verschillen zonder dat iedere school zich beroept op een uniek karakter?

*verschillen niet
ondergeschikt aan
gemeenschappelijke
standaarden*

Een paradoxale aanpak houdt in dat de verschillen niet ondergeschikt worden gemaakt aan gemeenschappelijke standaarden of procedures voor iedereen. In plaats daarvan kunnen schoolleiders zoeken naar die gemeenschappelijke kaders die ruimte geven en recht doen aan verschillen tussen scholen, maar tevens zorgen voor een rode draad en gezamenlijke richting. In een hogeschool die was voortgekomen uit vele afzonderlijke scholen en opleidingen, deed men dat door een aantal gezamenlijke waarden te benoemen en die in de afzonderlijke opleidingen te gebruiken bij beslissingen over roosters, personeelsbeleid en begrotingscyclus. Waarden laten ruimte voor een verschillende invulling, maar geven tevens een gelijkgerichtheid.

*hoe leiden
verschillen tot
verrijking?*

Ten tweede kunnen schooldirecteuren zoeken hoe verschillen kunnen leiden tot verrijking. In dezelfde hogeschool werd veel tijd gestoken in het leren kennen van het profiel van elkaars opleidingen, elkaars *best practices* en elkaars innovatieprojecten. Zo stond een opleiding heel ver in het werken met persoonlijke ontwikkelplannen en team ontwikkelplannen, terwijl een andere opleiding een hele goede relatie had ontwikkeld met de Medezeggenschapsraad. Ze gebruikten elkaars sterke kanten om van te leren en zich aan op te trekken.

■ 8. Netwerken

- samenwerkingsvormen* In de organisatiewereld zien we steeds meer flexibele vormen van bij elkaar betrokken zijn, zoals matrixorganisatie, projectorganisatie, alliantie, ketensamenwerking, platforms en netwerken. Eigen aan deze vormen van samenwerking is dat ze geconcentreerd zijn rondom thema's die mensen inspireren. Ze zijn niet gevormd rondom een gemeenschappelijke professe of specialisme, maar rondom een gemeenschappelijk vraagstuk of doel. In het onderwijs zien we de ontwikkeling richting teams rondom een jaarlaag, of thema's als leerlingbegeleiding.
- flexibele samenwerkingsvormen en netwerken creëren* Meer flexibele vormen van samenwerking kunnen we creëren in de wijze van ontmoeten: leerkrachten die elkaar via de mail op de hoogte houden van interessante publicaties, leerkrachten die via Google Docs samen schrijven aan een notitie, teams van leerkrachten die op LinkedIn een discussie starten over een onderwijsvernieuwing, leerkrachten die elkaar maandelijks ontmoeten in een kenniscafé, om ervaringen uit te wisselen over een project. Ook kunnen we verschillende netwerken creëren, afhankelijk van het doel. Zo kunnen er *kennismilieus* ontstaan, die kennis uitdiepen over de relatie tussen leren en ontwikkeling van het brein, *praktijkmilieus*, die bijvoorbeeld ervaringen uitwisselen over een nieuw onderwijsconcept, en *milieus rondom een interesse*, waar mensen elkaar treffen rond een gemeenschappelijke belangstelling, bijvoorbeeld kunstonderwijs of reizen.
- sterke verbindingen* Het is in dit verband misschien goed om te wijzen op verschillende soorten verbindingen tussen medewerkers. Sterke verbindingen zijn contacten tussen mensen die elkaar dag in dag uit meemaken. Informatie stroomt goed door, er wordt veel, ook persoonlijke informatie, gedeeld. Het is wel een vrij gesloten verbinding. Men heeft genoeg aan een half woord. Zo is het voor het team van leerkrachten van een andere school moeilijk om aansluiting te vinden. Sterke verbindingen vormen zelden de brug tussen verschillende groepen mensen.
- zwakke verbindingen* Zogenaamde zwakke verbindingen kunnen juist goede bruggen leggen. Zwakke verbindingen zijn contacten tussen mensen die elkaar niet vaak treffen, die niet alles delen en waar de interactie zich dikwijls beperkt tot een enkel onderwerp.

Verbindingen in de onderwijsgemeenschap

Naast de opleidingsteams, waar de leerkrachten een sterke onderlinge verbinding hebben, kunt u eens kijken naar andere verbindingen. Maak eens een sociogram van de onderwijsgemeenschap met behulp van de volgende vragen:

- Welke leerkrachten van de verschillende scholen kennen elkaar op grond van een specialisme? Welke gemeenschappelijke resultaten komen daaruit voort?
- Welke leerkrachten participeren in regionale of landelijke organen en ontmoeten daar leerkrachten uit andere scholen? Hoe vloeit de informatie die ze daar opdoen, terug in de school?
- Hoe goed kennen de bestuurders elkaar? Hebben de bestuurders contacten met mensen in de afzonderlijke scholen?
- Welke leerkrachten kennen collega's van andere deelnemende scholen? Welke leerkrachten hebben op een andere school gewerkt?
- Wat voor middelen gebruiken leerkrachten van verschillende teams en afzonderlijke scholen om met elkaar te communiceren? Hoe vaak ontmoeten ze elkaar fysiek? Welke rol spelen telefoon, mail, sociale media?
- Wie zijn de goede netwerkers in uw school? Wie zijn typische connectors?
- Hoe benut de onderwijsgemeenschap informatie en contacten die leerkrachten opdoen tijdens scholing, congressen en studiedagen?

Voor een professional in onze tijd bestaat het ideale netwerk waarschijnlijk uit een kern van sterke verbindingen en een grote periferie van zwakke.

Groepen die een nieuwe onderwijsmethodiek ontwikkelen bijvoorbeeld, hebben baat bij zwakke verbindingen. Het zijn vaak de leerkrachten die jaarlijks naar een bepaald congres gaan, daar veel bekenden tegenkomen, met wie ze de rest van het jaar niet veel contact onderhouden. Zij horen nieuws, horen interessante tips en adviezen en komen met hernieuwde energie terug in de school.

connectors

Met name connectors zijn erg belangrijk. Welke mensen hebben een goed netwerk in hun eigen school, maar daarnaast ook met een andere groep binnen de onderwijsgemeenschap? Zij kunnen informatie en kennis laten doorstromen en ideeën doorgeven. Zij zorgen als het ware dat er een echte levendige gemeenschap ontstaat.

Traditioneel ligt in organisaties de nadruk op sterke verbindingen. Maar de vaardigheid om zwakke verbindingen te onderhouden en potentiële

verbindingen om te zetten in reële verbindingen, is in de 21^e eeuw minstens zo belangrijk .

■ 9. Zin / Betekenis

*vierde kenmerk:
aandacht voor
betekenis van werk*

Een vierde kenmerk van spirit in organisaties is de aandacht voor de betekenis van het werk. Het moet ergens over gaan, het moet zinvol zijn. Nu is in het onderwijs zingeving meestal wel aanwezig. Leerkrachten houden over het algemeen erg van hun werk en van de leerlingen. Toch kan de zingeving ook wel onder druk komen te staan. Bijvoorbeeld wanneer een schoolorganisatie zo groot wordt, dat je elkaar niet meer persoonlijk kent. Of wanneer er veel tijd wordt gestoken in een nieuwe organisatiestructuur, waardoor de aandacht voor het lesgeven op de achtergrond dreigt te raken door te veel administratie- en regeldruk.

*administratie en
procedures
terugdringen*

Doorsneemanagers hebben weinig oog voor de zingevingslaag van het werk. Wanneer schooldirecteuren eenzijdig gericht zijn op structuren, procedures en prestaties gaat dat ten koste van de menselijkheid in de onderwijsinstelling. Juist omdat zingeving voor leerkrachten te vinden is in het uitvoerende werk, moet de schoolleider alles wat dat in de weg kan staan, uit de weg ruimen. Het verminderen van administratieve rompslomp, ingewikkelde regels en circulaire en bureaucratische procedures geeft ruim baan aan de zinvolheid die een docent dagelijks in de klas kan ervaren.

*dagelijkse
werkzaamheden in
verband brengen
met groter doel*

Er is nog een andere rol weggelegd voor de directeur die zingeving in de school wil koesteren en dat is door de dagelijkse werkzaamheden steeds in verband te brengen met een groter doel. Kun je een docent uitleggen wat een activiteit als intervisie of bij elkaar in de klas kijken bijdraagt aan de missie van de school? Kun je ouders vertellen waarom de school kiest voor een bepaalde methodiek in de leerlingbegeleiding? De schoolleider moet een verhaal hebben. Hij of zij moet kunnen uitleggen waarom de school bepaalde waarden aanhangt en anekdotes bij de hand hebben om duidelijk te maken waarom die belangrijk zijn. Betekenis wordt traditioneel overgedragen via verhalen, die een appel doen op de verbeeldingskracht van mensen. Een verhaal raakt hen anders dan de managementtaal die ook het onderwijs zich eigen heeft gemaakt.⁶ Dat kunnen grote verhalen zijn uit de religieuze traditie maar ook persoonlijke, dagelijkse verhalen. In een groep van katholieke basisscholen die ik heb begeleid, hebben we de waarden van de school afgeleid uit verhalen die leerkrachten elkaar vertelden over een ontmoeting die hun waarden sterk had beïnvloed.

“Alles van waarde is weerloos.”

Lucebert

Als dat wat van waarde is, niet wordt beschermd, wordt het onder de voet gelopen. Leidinggevendens moeten vooral zachte waarden met harde hand verdedigen, anders verdwijnen ze. Vertrouwen in de organisatie kun je niet hard maken of vastleggen in een contract. Maar een klimaat van vertrouwen is onontbeerlijk om tot goede onderwijsprestaties te komen. Het vraagt lange tijd om vertrouwen op te bouwen en het kan door een enkel incident worden beschadigd. De leidinggevende moet dus hard optreden tegen mensen die het klimaat van vertrouwen bedreigen. Mensen die de waarden van de organisatie met voeten treden, moeten door de leidinggevende tot de orde geroepen worden. Wanneer een dergelijk gedrag niet gecorrigeerd wordt, is het gedaan met de veiligheid en het vertrouwen. Er ontstaat immers een kloof tussen gepropageerde waarden en feitelijk gedrag. Dit maakt de gepropageerde waarden minder geloofwaardig. Mensen die daar wel naar trachten te handelen, staan in de kou en het vertrouwen in de leidinggevende krijgt een deuk.

■ 10. Tegenstrijdigheden als bron van vitaliteit

verschillen koesteren

Tot slot kenmerkt een vitale organisatie zich door het laten bestaan en zelfs koesteren van verschillen en tegenstrijdigheden. In zijn studie naar het verdwijnen van de ziel in het Amerikaanse zakenleven constateert Alan Briskin “Wat de ziel in organisaties doodt, is de wens om de paradox in twee te klieven, een van de twee kanten te negeren of de spanning tussen beide zijden te negeren.”⁷

Om de vitale kracht van een organisatie aan te spreken, moeten – aldus Briskin – tegenstellingen niet worden uitgebannen, maar gekoesterd en verzoend. Eenzijdigheid of simpele harmonie doden de spirit in een organisatie. Het vervangen van de ene managementstijl door een andere is zo’n voorbeeld van eenzijdigheid. Veeleer gaat het om het verbinden en verzoenen van beide.

begrip ‘paradoxen’

Misschien is het goed even stil te staan bij het begrip ‘paradoxen’. Een paradox is een bewering die een oneigenlijke tegenstelling in zich bergt. Een klassiek voorbeeld van een paradox is “Dood doet leven.” Een meer eigentijds voorbeeld in organisaties is: “Juist door je innerlijke kracht te ontwikkelen heb je de moed om je nek uit te steken en verschil te maken in de buitenwereld.” Paradoxaal beweringen wijzen op polaire krachten zoals orde/chaos, eenheid/verscheidenheid, opbouw/afbraak. Doordat op voorhand

niet duidelijk is hoe paradoxen als ‘bezielde zakelijkheid’ of ‘constructief afbreken’ eruitzien, prikkelt een paradoxale bewering ons om de onlosmakelijke relatie tussen beide krachten te onderzoeken.

ambigüiteit
aanvaarden en
stimuleren

Paradoxen omarmen betekent ambigüiteit aanvaarden en stimuleren. Het vergt van leidinggevendenden de vaardigheid om integratief te denken (en/en) en recht te doen aan paradoxen. Dat impliceert dat leiders op een nuchtere manier idealistisch (kunnen) zijn en op een flexibele manier richting geven. We hebben behoefte aan authentieke professionals, waardegedreven lobbyisten, dienstbare performers, ordelijke chaoten en eigenzinnige teamspelers. Zulke leiders kunnen liefdevol confronteren, bestendig veranderen, risicovolle zekerheid bieden, eenheid in verscheidenheid creëren, op een ontspannen manier hard werken. Ze zijn op een bezielde manier zakelijk en op een zakelijke manier beziel.⁸

Andere voorbeelden van paradoxen

- *Creatieve logica*: beslissingen niet alleen nemen op rationele gronden en efficiencycriteria, maar ook op grond van emoties, verbeeldingskracht, intuïtie en irrationele impulsen.
- *Formele flexibiliteit*: de juiste dingen vastleggen, zodat er flexibiliteit ontstaat voor de medewerkers.
- *Eenheid in verscheidenheid*: die vorm van eenheid kiezen voor de onderwijsgemeenschap die ruimte biedt voor verscheidenheid van deelnemende scholen.
- *Meebewegend stelling nemen*: wel weten waar je staat en wat je visie is, maar niet dogmatisch worden. Kunnen laveren en meebewegen zonder doelloos te worden.
- *Constructief afbreken*: wat moet je afbreken, zodat er nieuwe ruimte komt om iets op te bouwen?

‘chaordische’ organi-
saties

Het gaat er dus niet om orde te creëren uit de chaos, of om chaos te beheersen, maar om een juist gebruik van zowel ordening als chaos. Managementgoeroe Manfred Kets de Vries spreekt in dit verband van *chaordische organisaties*. Het ontbreken van structuur maakt het mogelijk om iets nieuws te ontwikkelen. Een buxustuin met geharkte paadjes, maar ook met barokke vormen: gekruld, golvend, bewegend. Naar organisaties vertaald: welke strakke vormen moet je soms wegnemen, zodat de energie vrij kan stromen? Vitaliteit in de organisatie heeft dus veel te maken met het kunnen verzoenen van tegengestelden.

■ **11. Paradoxale eisen aan leidinggevendenden**

Stel, u bent benoemd als directeur van een nieuwe scholengemeenschap. Het bestuur heeft u als opdracht meegegeven om een gemeen-

schappelijke visie te ontwikkelen. De afzonderlijke scholen staan daar niet op te wachten. Hoe gaat u te werk?

*verbinden van
pragmatisch
handelen en
visionair leiderschap*

Kijkt u naar wat werkt, wat realistisch en haalbaar is, wat het minste kwaad doet? Dan neemt u bijvoorbeeld wat er al ligt en maakt daar een gezamenlijke notitie van. Bent u handig in het bewandelen van informele wegen om uw doelen te realiseren, en gaat u eens praten met de directeuren om te horen waar ze elkaar op zouden kunnen vinden? Maar misschien begint u juist niet bij de scholen, maar bij uw eigen ideeën over de toekomst van de scholengemeenschap. U weet waar u naartoe wilt en probeert om alle neuzen in die richting te krijgen. Natuurlijk gaat het niet om een van beide, maar om het verbinden van pragmatisch handelen en visionair leiderschap.

*standvastig
veranderen en
vernieuwend
behouden*

Bent u iemand die van vernieuwing houdt? Ziet u deze opdracht als een kans om een verregaande verandering in te zetten? Of neigt u er veeleer toe om te beschrijven wat er al gebeurt en te bestendigen wat reeds is uitgezet?

Betrekt u belanghebbenden in de omgeving, zoals ouders en vervolgscholen, bij de ontwikkeling van een visie of beschouwt u het meer als een intern proces? Laat u zich sterk inspireren door ontwikkelingen in de samenleving, of vooral door de groep leerkrachten binnen de organisatie? Zoekt u in het formuleren van de visie naar een nieuwe invulling van de identiteit of wilt u graag de tradities vasthouden en versterken?

Wederom: het gaat om beide, om standvastig veranderen en vernieuwend behouden.

andere polariteiten

Nog wat andere polariteiten: bent u gefocust op het uitschrijven van de visie in een degelijke notitie, of ziet u het meer als een proces, dat het bewustzijn van leerkrachten op dit gebied kan versterken? Neemt u meteen het initiatief om vergaderingen hierover te beleggen? Legt u een plan neer om tot een visie te komen? Legt u misschien zelfs een conceptvisie neer op de scholen? Of betreft u de scholen bij uw opdracht en vraagt u hen om ideeën over de inhoud en het proces van totstandkoming? Gaan uw hoofdbreken vooral over wat er in de visie moet staan of over hoe u zorgt dat alle betrokkenen zich daarover gaan buigen?

*tegenstrijdige
krachten uitwisselen
en verzoenen*

Het is onmogelijk om al deze polariteiten in een persoon te verenigen. De grote uitdaging voor leidinggevendenden ligt dan ook niet in een belichaming van al deze kwaliteiten, maar in een groeiend bewustzijn van het hele spectrum. Het gaat erom recht te doen aan tegenstrijdige krach-

ten, uitwisseling tussen deze krachten mogelijk te maken en ze te verzoenen.

De paradox van decentralisatie

Hoe meer autonomie er komt voor maatschappelijke organisaties zoals scholen en zorginstellingen, hoe meer regelgeving er komt vanuit de overheid. Deze valkuil kunnen schoolleiders binnen onderwijsgemeenschappen voorkomen.

Naarmate de overheid meer delegeert aan het onderwijs, verwacht ze in ruil daarvoor meer verantwoording over de besteding van het geld. Om te zorgen dat procedures op scholen niet te veel uiteen gaan lopen, ontwerpt de overheid regels die voor alle scholen gelden. Vrijheid met de handen op de rug gebonden, noemt een schoolbestuurder dat. Het gevolg is dat er nog veel minder ruimte komt voor de scholen dan toen de overheid het beleid bepaalde.

Naarmate de schaal van scholen(gemeenschappen) toeneemt, kan dit fenomeen zich ook binnen de instelling voordoen.

■ 12. Vrijlatend sturen

Scholen hebben steeds meer geavanceerde technieken voor planning & control, maar lijken steeds minder grip te hebben op de dynamiek die zich in de onderwijsorganisatie voordoet. De werkelijkheid is te complex om in systemen en procedures te vatten. Iedereen weet wie de goede leerkrachten zijn, maar als u tracht dat in criteria en performance-indicatoren vast te leggen, blijft daar niets van over. Bij complexe kwesties schieten beheersing en controle van bovenaf het doel voorbij.

sturen op resultaten

Waar stuurt u eigenlijk op? "Op de resultaten," zei een directeur in mijn training. Maar wat die waren kon hij niet vertellen. "Meestal stuur ik op wat het meest urgent is," bekende een andere schoolleider eerlijk.

sturen op cultuur

Laatst sprak ik een schooldirecteur uit het beroepsonderwijs die juist heel bewust stuurde. "Natuurlijk heb ik met de leerkrachten doelen en resultaten afgesproken. We hebben zelfs managementcontracten. Maar daar stuur ik niet op," zei zij. Op mijn verbaasde blik ging ze verder: "Ik stuur op de cultuur. Ik wil dat we een professionele, lerende cultuur hebben. Dus zorg ik dat fouten worden benut voor een gesprek. Ik zorg dat leerkrachten hun kennis uitwisselen met anderen, dat talent van mensen wordt aangesproken. Als leerkrachten niet goed functioneren pak ik dat voortvarend aan. Ik stuur eigenlijk op alles wat afwijkt van die lerende cultuur of wat een gelegenheid is om die cultuur te versterken."

Dat bood een interessant perspectief. Door te sturen op een gewenste cultuur trachtte ze haar organisatie richting te geven. Hoewel ze de resultaten in de gaten hield, stuurde ze niet op prestaties, in de overtuiging dat de leerkrachten die vanzelf zouden leveren binnen een lerende cultuur.

De paradox van professionals

Als leidinggevend veel ruimte geven, hebben de professionals de neiging juist te vragen om een heldere koers en kaders. Als de leidinggevende een duidelijke koers uitstippelt en kaders aangeeft, willen ze juist vrijheid om zelf de koers in te vullen. U doet het eigenlijk nooit goed. Matthieu Weggeman concludeert daarom dat u eigenlijk beter geen leiding kunt geven aan professionals. Hij nuanceert: professionals kunt u beter niet managen door regels of procedures op te leggen. Hun inzet hangt meer af van de mogelijkheid om zich te identificeren met de waarden van de organisatie of de collectieve ambitie.⁹

De vraag waarop u stuurt, is relevant wanneer u de paradox ‘ruimte geven terwijl u richting geeft’ wilt verzoenen. Hoe minder u stuurt op inhoud, regels, procedures, details, blauwdruk, hoe meer ruimte de leerkrachten ervaren. Hoe meer u stuurt op waarden, visie en missie, globale kaders, intenties, collectieve ambities, globale criteria, streefrichting, hoe meer u de leerkrachten in de scholen aanspreekt om zelf mee te sturen.

Professionals willen zich verbinden als ze zich kunnen identificeren met de waarden of de collectieve ambitie van de organisatie. Hoewel ze doelstellingen of resultaatafspraken nodig hebben, wordt hun innerlijke motivatie aangesproken wanneer dagelijkse taken in een zingevend perspectief worden gezet. Een belangrijke taak voor leidinggevend is dan ook om te laten zien hoe de taken van leerkrachten bijdragen aan een groter en verder liggend doel. Bijvoorbeeld door een functioneringsgesprek in het kader te zetten van waar het over gaat in een school: leren.

sturen op zelfsturing

U kunt ook sturen op zelfsturing, door te zorgen dat voor de leerkrach-
tentteams de randvoorwaarden vervuld zijn om in hoge mate eigen inhoud te ontwikkelen. Of u kunt ervoor zorgen dat alles wat ze uitstekend zelf sturen en organiseren, vooral niet wordt vervangen door onpersoonlijke regels of procedures.

De paradox ‘vrijlatend sturen’ houdt dan ook niet in dat u wat minder stuurt en wat meer loslaat. Het gaat om anders sturen, om sturen op andere zaken. Of misschien wel om sturing van een ander niveau. Door de

inhoud los te laten en meer te sturen op de totstandkoming, ontstaat vanzelf een nieuwe ordening op het niveau van de inhoud.

De uitdaging voor leidinggevendenden is door sturing los te laten en te vertrouwen, een diepere bron van weten aan te boren.

Vrijlatend sturen

In plaats van regels op te leggen of van bovenaf te bedenken, kunt u de scholen of teams vragen om in onderling overleg samen regels op te stellen.

Wanneer u fouten bestraft, riskeert u dat leerkrachten in hun schulp kruipen. Wijs hen liever op de consequenties van hun handelen, de gevolgen voor anderen, spreek met hen af wat ze ervan leren en hoe ze het de volgende keer zullen aanpakken.

Liefdevol confronteren: bij het niet-nakomen van afspraken of verantwoordelijkheden kunt u de leerkrachten aanspreken op het snijvlak van hard op de inhoud en zacht op de relatie. Laat uw zorg voor de verhouding niet verhinderen om te zeggen wat er gezegd moet worden.

Bouw voortdurend aan een klimaat waarin mensen durven te zeggen wat ze vinden, aan een klimaat van vertrouwen. Wees open over uw motieven, laat ook uw onzekerheid of moeite zien, zorg dat gesjoemel boven tafel komt.

Ga na wat er zonder enige regulering goed gaat. Hoe kunt u dat uitbouwen?

■ 13. Tot slot

spirit ervaren

Spirit in een onderwijsgemeenschap is niet aanwijsbaar. We kunnen het wel ervaren, door te letten op de mate waarin beweging op een natuurlijke manier ontstaat en de verbondenheid binnen de gemeenschap. Zoeken mensen elkaar op, zijn ze geïnteresseerd in elkaar als mens? Is de onderwijsorganisatie veerkrachtig en kan ze vlot herstellen van tegenslag? In organisaties waar de spirit vrij stroomt, zoeken mensen naar zin en betekenis achter de werkzaamheden. Zij zien hun werk graag in een breder perspectief en willen dat het bijdraagt aan iets van waarde.

*sociale weefsel
onderwijsge-
meenschap
versterken*

Directeuren die het sociale weefsel van de onderwijsgemeenschap willen versterken, doen er goed aan niet te veel zelf te initiëren, maar aan te sluiten bij wat er al leeft en dit te versterken. U kunt daar oog voor ontwikkelen door op zoek te gaan naar wat er leeft onder de leerkrachten.

Weersta de verleiding om als directie huisvesting te zoeken in een ander gebouw, ken uw mensen en investeer in de relatie met leerkrachten, maar ook met gebouwbeheerders, administratief personeel, kantine-medewerkers, ouders en toeleverende en afnemende scholen. Let in al uw contacten net zo goed op de energie die er is als op de inhoud van de gesprekken. Versterk de gemeenschap door de onderlinge verbondenheid te voeden. Organiseer ontmoetingen, zorg dat daar open gesproken kan worden, neem hindernissen weg tussen personen, help mensen om met elkaar in gesprek iets op te lossen.

kracht van mensen
aanspreken

Als u de kracht van mensen wilt aanspreken, regel dan zo min mogelijk van bovenaf, zelfs als dat sneller lijkt. Vraag u regelmatig af, waarin uw meerwaarde schuilt.

Streef niet naar standaardisatie. Als mensen hun eigen kleur mogen behouden, zijn ze sneller bereid tot iets gemeenschappelijks. Mensen die zich gezien voelen, vinden het makkelijker om anderen te respecteren.

passie voeden

Tot slot: zorg voor uw eigen vuur. Blijf in uw werk dicht bij uw passie en voed die geregeld door ontmoetingen die nieuwe inspiratie brengen. Doe geen dingen waarin u niet gelooft of die u moreel onjuist vindt. Doe niet alles wat er gedaan moet worden, maar blijf uw gezond verstand gebruiken. Zo kunt u het voorbeeld geven en zullen leerkrachten u volgen omdat ze dat willen, niet omdat ze dat moeten.

Noten

1. Kuiken, B. (2010). *De laatste manager*, Haystack.
2. Ten Burggencate, G. (2009). *Maken schoolleiders het verschil? Onderzoek naar de invloed van schoolleiders op de schoolresultaten*, Universiteit Twente.
3. Scharmer, O. (2009). *Theory U*, San Fransisco: Berrett-Koehler.
4. Gobillot, E. (2008). *The Connected Leader*, Kogan Page.
5. 'In het artikel wordt de term scholengemeenschap gebruikt voor diverse vormen van samenwerking tussen scholen. Binnen de Vlaamse context heeft het begrip scholengemeenschap een specifieke inhoud: een scholengemeenschap is een verzameling van verschillende scholen van een zelfde onderwijsniveau (basis- of secundair onderwijs) die op decretale basis samenwerken op diverse vlakken (personeelsbeleid, studieaanbod, ...). Dat kunnen scholen zijn met eenzelfde of verschillende inrichtende machten en ze behoren tot eenzelfde of verschillend onderwijsnet.'
6. Verstraeten, J. (2003). *Leiderschap met hart en ziel*, Lannoo.
7. Briskin, A. (1998). *The stirring of soul in the workplace*, San Fransisco: Berrett-Koehler, p. 239.
8. Schuijt, L. (2009, 2001). *Met Ziel en Zakelijkheid*, Schiedam: Scriptum.
9. Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan Professionals, niet doen!*, Scriptum.

