

IN DE SPIEGEL

In deze rubriek iedere maand een opiniërende bijdrage van een kritische denker die betrokken is bij het onderwijs. Het artikel is bruikbaar voor bespreking in docenten- of managementteam.

Deze maand:

Dr. ir. P.M. Murre

Piët Murre is lector didactiek en schoolvakken bij Driestar educatief.



Waarden: over kloven, beelden, diepgang en satéprikkers

'Mensen in een gezagspositie, in het bijzonder onze direct leidinggevenden, frustreren ons vaak, of hun handelen is onbegrijpelijk. En hen die we als "leiders" beschouwen van onze organisaties stellen ons vaak teleur.' Een stevig statement. Werkt het op ónze scholen ook zo? Dan is het blijkbaar niet zo makkelijk om docent of groepsleerkracht te zijn. En omgekeerd: dan moet dit voor leidinggevenden ook een lastige situatie zijn. Reden genoeg om als leidinggevende en teamlid een goed gesprek te beginnen.

Gelukkig, we weten allemaal dat de verhouding tussen leidinggevend en teamleden ook anders kan zijn. Dat roept de vraag op welke verschillen in verhoudingen leidinggevende en team er eigenlijk zijn, waardoor ze komen, en dergelijke. Onderzoek laat zien dat vooral de waarden die leidinggevend hanteren hierin erg belangrijk zijn. Iemands waarden bepalen namelijk in hoge mate hoe hij zijn kennis en vaardigheden inzet. Tegelijk wil dat nog niet zeggen dat anderen in de school die waarden ook automatisch herkennen. Een kloof is daarmee ook wel weer snel geboren.

Wat weten we eigenlijk van de waarden van leidinggevend in het onderwijs en hoe die overkomen bij hun teams? In dit artikel wil ik daar op basis van eigen onderzoek en literatuur aan de hand van drie stellingen iets over zeggen. Elk van deze kan aanleiding zijn tot reflectie en gesprek. Eerst dan enkele woorden over hoe waarden beleefd kunnen worden. Als tweede de vraag welke dingen er aan bijdragen dat de waarden van een leidinggevende door hemzelf (m/v) en zijn leraren op dezelfde manier worden beleefd, zodat de genoemde kloof niet ontstaat. Als derde onderdeel dit: uit het onderzoek bleek dat er een belangrijke onderliggende factor is waarin leidinggevend verschillen, zodat de ene leidinggevende dingen doet die de kloof verkleinen of zelfs overbruggen en de andere dat niet of minder doet. Deze factor betreft de kwaliteit van iemands professionalisering.

.....

► **STELLING 1**

Waarden worden verschillend beleefd, afhankelijk van wie ernaar kijkt

Een waargebeurd verhaal. Op een school werkt sinds ruim een jaar een beginnende docente. Op een goed moment vraagt ze een dag vrij aan haar directeur die er enkele jaren langer werkt. Het betreft een reden die ver buiten de regels van de cao en dergelijke criteria ligt. Haar directeur denkt even na en zegt 'nee'. Later vertelt deze docente aan een onderzoeker dat ze haar baas niet flexibel vindt en dat ze vooral vindt dat hij niet bewogen is met zijn mensen. De onderzoeker spreekt ook veel andere mensen binnen de school,

leest documenten en observeert. Hij komt erachter dat de directeur gezorgd heeft voor een ander klimaat. Voorheen werd het schoolklimaat gekenmerkt door onveiligheid en gemakzucht. Leerlingen werkten niet en kwamen vaak te laat. Overal in de school was slordigheid en rommel. Onder de docenten was een hoog ziekteverzuim, onder andere omdat ze zich door de schoolleiding niet gesteund voelden als er een probleem was. Dat alles is in enkele jaren veranderd.

De school heeft nu een goede naam. De directeur heeft niet gezorgd voor zijn personeelsleden door hen vrijaf te geven, maar door bewust een klimaat te scheppen waarin het prettig werken is. Waarin ook een beginnend docent gesteund wordt door de werksfeer en de support van leidinggevend als het spannend wordt. Is deze directeur inderdaad dan niet bewogen met zijn mensen, zoals de docente zei?

Dit verhaal illustreert dat iemands waarden heel verschillend kunnen worden beleefd. Meestal schrijven we tamelijk onbewust bepaalde waarden aan iemand toe. Het verhaal illustreert ook dat beelden niet altijd gecheckt worden en tot stand komen op basis van een beperkte blik. Had de docente ongelijk? Daar gaan wij niet over; in haar beleving was het zo. Ze zou het citaat waarmee dit artikel begon waarschijnlijk hebben onderschreven. Wat wel te zeggen valt, is dat kennelijk het gesprek tussen leidinggevende en docente niet zodanig is gevoerd dat ook

de andere dingen, die de onderzoeker van buiten gewoon kon opmerken, aan de orde zijn geweest. Dat had beelden kunnen bijstellen; rijker kunnen maken.

Dit punt afrondend is het ook goed om te erkennen dat een verschil in beelden altijd enigszins zal bestaan. Een te groot verschil is echter vervelend, doet de ander soms onrecht (niet bepaald een christelijke deugd) en is ook contraproductief. Het is vervelend, omdat bedoelingen misverstaan worden en mensen zich onheus bejegend kunnen voelen waar dat niet nodig is. Het kan de ander ook onrecht aandoen, juist als we iemand minder hoogstaande waarden toeschrijven. Dat geldt vanzelfsprekend van een teamlid naar een leidinggevende, maar ook andersom. Het is ook contraproductief. Misverstanden de wereld uithelpen, kost tijd. Als er weinig *alignment* is, lopen zaken stroever of zijn er zelfs tegengestelde bewegingen waar te nemen. Genoeg redenen

.....

'Meestal schrijven we tamelijk onbewust bepaalde waarden aan iemand toe'

.....

om te werken aan een verkleining van het verschil. Dat is het onderwerp van de volgende paragraaf.

.....

► **STELLING 2**

Vier dingen dragen bij aan gelijke beelden bij leidinggevend en hun team

Het zelfbeeld van de leidinggevende kan dus verschillen van het beeld dat zijn teamleden van hem hebben. De teamleden kunnen ook onderling verschillen in welke waarden ze hun leidinggevende toeschrijven. Wat is hier aan te doen? Ik heb daarvoor gekeken naar leidinggevend en bij wie het team de gehanteerde waarden herkent. Wat is het verschil in hun optreden met collega's waarvan de teamleden de gehanteerde waarden niet (zo erg) herkennen? Daaruit komen vier factoren die bijdragen aan een gelijk(er) beeld.

De eerste factor die uit het onderzoek naar voren kwam, is de mate van focus die een leidinggevende heeft. Teamleden noemen dat zelf, zonder dat het hen in de mond gelegd is. Een leidinggevende met drie echte speerpunten op zijn netvlies heeft meer focus dan iemand met vijftien speerpunten die allemaal even belangrijk zijn. De tweede factor is de mate van integratie. Daarmee wordt bedoeld dat de punten waarop gefocust wordt ook werkelijk overal terugkomen. Niet alleen in een plan of een keer een toespraak. De leidinggevende stuurt erop in het toedelen van taken, het aanmoedigen of ombouwen of eventueel verwerpen van ideeën. Dat gebeurt in geplande gesprekken, in vergaderingen en informeel op de gang. Met collega's, ouders, leerlingen. In geld en uren. Daden en woorden. Bij de directeuren die dit meer en beter doen, herkennen de teamleden de waarden van hun leidinggevend veel duidelijker dan bij directeuren waar deze integratie veel minder is.

Een derde factor is de inhoud van de waarden. Welke waarden betreft het dan? Het is niet om het even welk set waarden de directeur in de praktijk hanteert. Bij een leider die het belangrijk vindt om zichtbaar en aanwezig te zijn voor zijn mensen, letterlijk en (nog meer) figuurlijk, noemen zijn teamleden vaker de waarden die hij zelf ook aangeeft. De andere waarden die hij heeft, naast presentie, kunnen opgemerkt worden juist omdat hij present is. Presentie is

overigens niet hetzelfde als voortdurend op de voorgrond treden. Zichtbaarheid en aanwezigheid hebben veel meer te maken met er zijn, beschikbaar zijn, de dingen meemaken en ook mede maken en het schoolleven in zijn breedte zien. Effectieve leidinggevend en doen dat, zo wijst ook de literatuur alom uit. Iemand die transparantie als geleefde waarde heeft (te vaak is dat een cliché), maakt zijn overwegingen, aarzelingen en besluitvorming doorzichtig. Dan helpt deze waarde om ook de andere waarden die hij belangrijk vindt zichtbaar te maken.

Ten slotte als vierde factor: de visie en conceptuele helderheid. Het is niet goed genoeg om de woorden te gebruiken, het jargon. Het helpt niet om vaak te noemen dat 'we een visie hebben'. Als voor de teamleden niet helder is wat die dan is, dan vinden ze hun leidinggevende sneller vaag en weten ze niet goed wat de waarden zijn die hem echt drijven. De visie moet niet alleen zo concreet en scherp zijn dat die echt helpt bij het maken van keuzes binnen de school. Deze visie moet ook voldoende diepgang en conceptuele helderheid hebben. Hij moet ingebed zijn in een geheel van waarden en overtuigingen en ook intellectueel verdedigbaar zijn. Als je er met een satéprikker doorheen komt, knapt een deel van het team af. De waarden die een leider zegt te hebben, worden dan niet of minder herkend door zijn omgeving. En dan is daar de bewuste kloof.

.....

'Een visie moet ingebed zijn in een geheel van waarden en overtuigingen en ook intellectueel verdedigbaar zijn'

.....

.....

► **STELLING 3**

De kwaliteit van professionaliseren doet ertoe

Willen de waarden die een leidinggevende zegt te hebben herkend worden door zijn omgeving, dan zijn dus de vier bovengenoemde factoren boven komen drijven en blijkbaar van belang: focus, integratie, inhoud en helderheid van visie. Als je ze zo ziet, lijken ze, in

ieder geval in mijn ogen, best logisch. Wie kan hier op tegen zijn? Maar hoe komt het dan dat er op dit terrein duidelijke verschillen worden ervaren tussen de ene en de andere leidinggevende? Behalve dat er, vanzelfsprekend, een cruciaal verschil zit tussen woorden en daden, tussen iets passief erkennen en actief beoefenen, is er nog een belangrijke factor die een rol blijkt te spelen. Dat betreft de kwaliteit van de professionalisering waarmee een leidinggevende pro-

beert aan zichzelf te werken. Met andere woorden: niet dát iemand professionaliseert, maar hóé.

Als het team en de leidinggevende dezelfde beelden hebben van zijn waarden, en de vier bovengenoemde factoren worden herkend in het gedrag, dan zien de teamleden ook het volgende: de leidinggevende werkt langdurig en grondig aan zichzelf. Een eerste kenmerk van de professionele ontwikkeling van zo'n leider is dat deze breed is: op verschillende terreinen die er bij het leidinggeven toe doen. Een tweede, misschien belangrijker, kenmerk is dat de professionele ontwikkeling "diep" is. Er zit veel intellectuele uitdaging in. De leidinggevende moet als het ware zijn denken oprekken. Ook zit er veel persoonlijke uitdaging in. Hij (of zij) gaat (en blijft) met de eigen levensgang, het karakter, de gaven, de zwakheden en de zonden aan de gang. Hij kijkt in, soms confronterende, spiegels; al dan niet geholpen door een ander. Hoewel het niet op deze noemer is gebracht door mijn respondenten, proef ik daarachter herkenning en erkenning van rijping, groei, wijsheid. Een derde kenmerk is dat het bij de professionalisering van deze leiders doorgaans om langdurige trajecten gaat. Een middagje cursus of een conferentie is niet totaal zinloos, maar doorgaans heeft een langer traject, zoals het volgen van een veeleisende master of een jaar counseling, meer effect. Ten slotte is, opnieuw, de integratie opvallend. Dingen worden niet los, parallel van elkaar gedaan, maar zijn organisch verbonden.

► EN NU?

Op dit punt aangekomen, is vaak de vraag: hoe kom ik zelf zover? Ooit las ik in *Time Magazine* een artikel over eetgewoonten, gezondheid en dergelijke. Er verschenen diverse ingezonden brieven en één ervan raakte de kern: als je het lijf wilt hebben van een marathonloper, moet je het leven leiden van een marathonloper. Toegepast op het onderwerp van dit artikel: als je het belangrijk vindt dat de waarden die je hebt ook herkend worden door je team, moet je (meer) gaan doen wat de leidinggevend - bij wie dat zo is - doen. Het aangrijpingspunt daarvoor is de professionele en persoonlijke ontwikkeling, met de kenmerken zoals hierboven geschetst. Dan is de verwachting dat de andere vier factoren, genoemd onder stelling twee, daardoor beter zullen worden. Uiteindelijk zullen je teamleden meer herkennen van wat je drijft, je waarden, en zich daar wellicht ook meer aan verbonden voelen. Dat komt het team ten goede en daarmee ook de leerlingen. En dat is uiteindelijk waar het om draait.

BESPREKEN

Onderstaande vragen zijn bedoeld als handvatten om dit essay in groepsverband te bespreken.

- Welke lering kunt u trekken voor uw werk en functioneren als groepsleerkracht/docent, als teamleider, als directeur of als bestuurder uit elk van de drie punten die uit het onderzoek naar voren kwamen? Hoe helpt u anderen en uzelf verder? Wat gaat u daarvoor inzetten en nalaten?
- Het woord "integratie" viel enkele keren. Hoe christelijk is het om een niet-geïntegreerd leven te leiden als professional en als mens? Wat kan dit moeilijk maken?
- Ook een leidinggevende die een beperkte set aan waarden heeft die hij rechtstreeks en natuurlijk verbindt met de Bijbel, wordt in zijn waarden herkend door zijn team. Hoe zit dat op uw school en bij uzelf?
- Herlees het waargebeurde verhaal aan het begin. Wat kunt u als teamlid doen om meer begrip te krijgen voor de waarden van uw leidinggevende?