



De liefde moet wel van twee kanten komen

San van Eersel en Isolde van Roekel – Kolkhuis Tanke

Het huidige onderwijs lijkt te worden bepaald door uniformiteit, beheersbaarheid, controle en doelmatigheid. Deze benadering is geïnspireerd door de automatisering van het productieproces (lopende band). Kenmerkend voor deze benadering is dat de werkelijkheid wordt opgedeeld in kleine stukjes en wordt gestandaardiseerd. Ook beleidsmakers binnen het onderwijs denken op deze wijze een betere grip te krijgen op wat er in het onderwijs gebeurt. In werkelijkheid leidt deze manier van denken eerder tot chaos en verwarring dan tot rust en duidelijkheid. Door het opdelen van het onderwijsproces in losse stukjes raakt het zicht op het grotere geheel waarvan dit proces deel uitmaakt verloren. En door de standaardisering ervan wordt elke aanzet tot creatieve uitwisseling in de kiem gesmoord. Een dergelijke aanpak biedt geen duurzame oplossingen voor de problemen waarmee het onderwijs wordt geconfronteerd.

Het waartoe van de organisatie

Duurzaamheid vraagt om het transparant maken van wat er werkelijk toe doet in het leven. Dit laatste ligt vervat in idealen of dromen waarin we ons ervan bewust zijn dat we deel uitmaken van een groter geheel, dat we met anderen verbonden zijn en dat we samen met anderen op weg zijn naar onze bestemming. In het onderwijs komen deze idealen of dromen tot uitdrukking in een gedeeld beeld van het 'waartoe' van het onderwijs. Dit beeld geeft richting aan onderwijsprocessen en voorkomt dat men vastloopt in allerlei details. Lastige discussies binnen het onderwijs worden vaak een stuk gemakkelijker wanneer ze worden teruggebracht tot de vraag: "Hoe komt 'het' de kinderen in onze scholen daadwerkelijk ten goede?" 'Het beste nastreven voor elk individueel kind' is een gezamenlijk vertrekpunt waarin men elkaar meestal wel vindt. Irritaties ontstaan vaak over de vormaspecten of randvoorwaarden van onderwijsprocessen, die erg ver af lijken te staan van het waartoe van deze processen: 'recht doen aan de kwaliteiten van

elk kind'. Teveel focus op regels, procedures en details maakt dat we afgeleid worden van het gedeelde belang en dat we het 'waartoe' uit het oog verliezen. Hoe minder men uitgaat van een gedeeld beeld van waar men naartoe wil, hoe meer regels, procedures en systemen er komen om 'iedereen de goede kant op te krijgen'.

Dromen en idealen

Een school of schoolbestuur dat oog heeft voor de gezamenlijkheid van het 'waartoe' verliest zich niet in details, maar gaat uit van het totale plaatje van de organisatie. Door het eenzijdig streven naar uniformiteit, beheersbaarheid, controle en doelmatigheid, wordt het vrijwel onmogelijk om aandacht te besteden aan de dromen en idealen van het onderwijs in het algemeen en van de organisatie in het bijzonder. Om hieraan tegenwicht te bieden is het zaak dat de mensen die in het onderwijs werken contact krijgen met hun diepste verlangens en idealen. Door deze verlangens en idealen te ordenen, te verdie-

pen en richting te geven, kunnen ze effectief worden ingezet voor bijvoorbeeld schoolontwikkeling of kwaliteitszorg.

Meerwaarde

De kracht van een school of schoolbestuur wordt bepaald door de samenhang in de dromen en idealen van de afzonderlijke individuen die binnen de organisatie werkzaam zijn. Deze samenhang genereert een meerwaarde voor de organisatie. De bron van deze meerwaarde is gelegen in het ideaal van de oprichter(s) van de organisatie, bijvoorbeeld de stichters van een school. In hun ideaal liggen de kernwaarden van de school besloten. Dit ideaal krijgt vorm wanneer de mensen die in de school werken een gedeeld beeld hebben van dat ideaal en de koers die ze met elkaar volgen om het 'waartoe' van de school te realiseren in de praktijk: wanneer zij dit ideaal kennen, wanneer ze weten waar de school voor staat, vanuit welk ideaal de school is opgericht, hoe aan de realisering van dit ideaal wordt gewerkt, welke waarden hierbij belangrijk zijn en hoe die waarden kunnen



worden uitgedragen op de eigen werkplek. Om tot een gedeeld beeld hierover te komen is het noodzakelijk om over dit ideaal met elkaar in gesprek te gaan en te blijven. Het *doel* van deze meerwaarde is gelegen in het vinden van je bestemming, zowel als individu en als organisatie. Een school of schoolbestuur dat oog heeft voor de dromen of idealen van haar medewerkers, is niet alleen doelgericht, maar juist ook voortdurend gericht op haar bestemming. Onder bestemming (het 'waartoe') verstaan we de unieke waarde of betekenis die een school of schoolbestuur toevoegt aan haar omgeving. Doelstellingen geven meestal aan wat er op korte termijn gehaald of behaald moet worden; bestemming geeft aan welke waarden worden voortgebracht en ten behoeve van wie. De bestemming van een school of schoolbestuur heeft daardoor een *duurzaam* karakter. Ze kan niet elk jaar worden geherformuleerd. We maken in dit kader een onderscheid tussen verandering en ontwikkeling. In een veranderingsproces gaat alle aandacht uit naar wat we willen bereiken. Het doel is nauwkeurig omschreven en we kunnen een nauwkeurig plan maken met behulp van welke stappen en in welk tijdsbestek we dit doel kunnen bereiken. Ontwikkeling daarentegen is een veranderingsproces waarbij we vaak niet vooraf weten waar we zullen uitkomen en wanneer we onze bestemming zullen bereiken.

Oog hebben voor de ander

Leidinggevend binnen het onderwijs hebben tot taak om de mensen in hun organisatie te helpen hun eigen kracht aan te boren, zodat ze het beste uit zichzelf kunnen halen. Een leider helpt mensen om hun eigen bestemming te vinden en die is voor iedereen anders. Het belangrijkste instrument dat leidinggevend hiervoor ter beschikking staat, is hun eigen kracht. Leidinggeven begint bij het kennen van jezelf. Zelfkennis is zeker geen kwestie van navelstaren, maar van je eigen kracht ten dienste stellen van die van anderen. 'Servant leadership', dienstbaar leiderschap, wordt dit genoemd. Tot op zijnsniveau weten wie je bent moet ertoe leiden dat je anderen inspireert en helpt om hun eigen verlangens en dromen te ontdekken en waar te maken. Wezenlijk hierin is de aandacht voor de ander. Want het gaat er niet om mensen te dirigeren, de kant op te sturen die volgens jou de beste is, maar ze de ruimte te geven om te ontdekken wat voor hen



VERVOLG VAN PAGINA 9

de goede richting is. Uiteindelijk is dat wat voor mensen zelf het beste is, ook het beste voor de organisatie. Uiteraard wel binnen de bandbreedtes van het gezamenlijke 'waartoe'.

Ruimte voor dialoog

Hoe meer je vanuit een gezamenlijk 'waartoe' werkt met elkaar, hoe minder je (in detail) hoeft vast te leggen in regels en procedures. Door het beperken van regels en procedures ontstaat meer ruimte voor eigen, en daardoor verschil-

delijkheid voor de totstandkoming van deze gezamenlijke koers. Dat betekent ook dat iedereen er verantwoordelijkheid in moet nemen; het betreft niet iets dat een ander 'voor je kan bedenken of regelen'. Anders gezegd: de liefde moet wel van twee kanten komen! Ieder creëert mede de context waarin hij of zij opereert en dus ook of dit een context is waarin meer of minder vanuit een gezamenlijk belang en richting gewerkt wordt. Leidinggevend kunnen hieraan bijdragen door daar de ruimte voor te

De bestemming van een school heeft een duurzaam karakter

lende manieren om naar het 'waartoe' - oftewel: het gedeelde belang van het overkoepelende geheel - te komen. Regels en procedures richten zich op *uniformiteit* van handelen en het *uitsluiten van verschillen*. Eén belanghebbende partij bepaalt wat de 'goede weg' is, en de anderen moeten zich daarnaar schikken. En zo niet, dan wordt het afgedwongen door regels, procedures, afspraken en controlesystemen. Daarmee wordt ontkend dat de werkelijkheid pluriform is: er is niet één juiste manier om iets te bereiken. Je kunt op vele manieren ergens komen, en die manieren kunnen allemaal goed zijn. Ruimte voor eigenheid en verschil staat in een zekere spanning tot het gedeelde belang van een school of schoolbestuur. Een gedeeld beeld van het 'waartoe' is er dan ook niet zomaar. Het belangrijkste hulpmiddel om tot een gedeeld beeld van het waartoe te komen is de dialoog: het regelmatig met elkaar in gesprek gaan over de waartoe-vraag, waarbij eenieder ook daadwerkelijk wordt gehoord. Bijvoorbeeld aan de hand van concrete voorbeelden, ervaringen en verhalen van medewerkers, ouders en kinderen: wat betekenen die voor hen en vanuit welke opvattingen en beelden handelen ze? Welke *gedeelde* opvattingen liggen eraan ten grondslag en kunnen we elkaar daarin voldoende vinden? Oftewel: wat zijn de bandbreedtes van onze gezamenlijke koers, waarbinnen ieder zijn unieke bijdrage kan leveren?

Geven en nemen

Iedere medewerker van een school en ieder lid van een schoolbestuur draagt verantwoor-

creëren en ervoor te zorgen dat eenieder zich ook echt 'actor' (beïnvloeder van omstandigheden) voelt en kan zijn. Successen op dit terrein laten zich maar moeilijk meten. Toch zijn er wel enkele ijkpunten te noemen. We formuleren ze ter afsluiting van dit artikel in de vorm van vragen: is ons idealisme gegroeid?; zijn we meer bezielde geraakt door het ideaal dat ons voor ogen staat?; ervaren we dat de mensen binnen de organisatie meer plezier hebben in hun werk dan bijvoorbeeld een jaar geleden en hebben ze meer aandacht voor elkaar?; hebben we meer samenhang weten te creëren binnen de organisatie?; hebben we het gevoel dat we rijker zijn geworden, dat we allemaal onze eigen en onze gezamenlijke bestemming een stukje zijn genaderd?

Literatuur

- Blot, P. de (2008). *Business spiritualiteit. Paul de Chauvigny de Blot S.J. in gesprek met Petra Pronk*. Kampen: Ten Have.
- Roekel - Kolkhuis Tanke, I.R. van (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Delft: Eburon.
- Wessel Ganzevoort, J. (2005). *Spiritualiteit in leiderschap. Een verkenning van de betekenis van spiritualiteit voor leiderschap in organisaties*. Nijmegen: Valkhof Pers.
- Wierdsma, A.F.M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon. ■