

Werken met je team

Leidinggeven in onderwijsinstellingen

*Alex van Emst
Simon Ettekoven*

APS Utrecht
April 2002

Colofon

Titel	Werken met je team
Auteurs	Alex van Emst Simon Ettekoven
Redactie	Magda Bootsma
Vormgeving	APS, PSC
Illustraties	APS, Mandy Jones
Druk	Drukkerij Giethoorn-Ten Brink, Meppel

© APS, 2002, Utrecht

Inhoud

Vooraf	5
Deel 1: Conceptgestuurd leidinggeven	7
1.1. Wat verstaan we onder leidinggeven?	9
1.2. Koers, concept, praktijk	16
1.3. Kennis, ambachtelijke vaardigheid en persoonlijke kwaliteit	17
Deel 2: Praktisch repertoire	19
2.1. Ontwerpen	19
2.2. Van subjectief concept naar werkconcept	26
2.3. Opdenken inslijpen	28
2.4. Schakelen	29
2.5. Indikken tot de kern	31
2.6. Reflecteren in plaats van evalueren	34
2.7. Zichtbaarheid in de organisatie	35
2.8. Een goed verhaal houden	37
2.9. Wie schrijft die blijft	40
2.10. Probleem oplossen	44
2.11. Conflict bemiddelen	46
2.12. Onderzoeken	48
2.13. Lessen observeren	51

Vooraf

Dit boek is bedoeld voor leidinggevenden. Het bevat een scala aan werkvormen en adviezen over hoe je aan je eigen ontwikkeling kunt werken. Leidinggeven is een vak maar er is geen opleiding voor. De cursussen die je kunt volgen, gaan vooral over wat je moet weten, niet over wat je moet kunnen en doen. Laat staan dat dit geoefend wordt. Dit boekje over vaardigheden voor leidinggevenden verandert daar niets aan, maar het kan je wel helpen je bewust te worden van wat je nog wilt leren. ‘Even lezen en dan kun je het ook’; zo werkt het dus niet. Vaardigheden kun je niet uit een boekje leren; je moet ze je eigen maken door het te doen. Dit boekje is daarbij een hulp, geen leergang.

In dit boekje vind je een groot aantal ideeën, werkvormen, strategieën en tips voor leidinggeven in (onderwijs)organisaties. Het kan dienen als inspiratie en ideeënbron. Het is niet een zo maar bijeen geraapte verzameling. Er zit een manier van denken achter over leidinggeven. Het belangrijkste uitgangspunt is dat persoonlijk en onderwijskundig leiderschap veel belangrijker zijn voor de effectiviteit van een leidinggevende dan het vermogen om te regelen, organiseren en beheren. Als wij tegen problemen aanlopen bij de leiding van scholen, ligt dat vrijwel altijd in de eerste plaats aan te weinig of juist te veel persoonlijk leiderschap: mensen worden niet meer aangesproken of, het tegenovergestelde, leidinggeven wordt verwisseld met de baas spelen. Direct daarna volgt het onderwijskundig leiderschap. Kort gezegd: als het in de leiding aan vermogen ontbreekt om onderwijskundige visie met de medewerkers te vertalen naar dagelijks handelen en om het team daar met respect op te blijven aanspreken, ontstaat een koersloze school met verloederd gedrag.

Soms heb je aan een idee genoeg om zelf een stap verder te komen. Er staan veel van dat soort ideeën in dit boekje. Je kunt er met collega’s over praten en dan gezamenlijk aan vaardigheidsontwikkeling werken door te experimenteren met vormen en elkaar feedback te geven. En je kunt besluiten dat je training van externen nodig hebt om hiermee verder te komen. In dat geval kun je je tot het APS wenden. Er is een schat aan ervaring met training en coaching op alle onderwerpen die in dit boekje genoemd worden.

Voor mensen die liever eerst de praktijk zien en daarna het idee erachter, is het verstandig om met hoofdstuk twee te beginnen. Zoek je een goede vorm bij een bepaalde activiteit in school, dan kan de wijzer achterin je helpen. En je kunt het natuurlijk ook gewoon van voor naar achter lezen.

Deel I: conceptgestuurd leidinggeven

“Binnen deze constructie is geen goed onderwijs mogelijk. Iedereen is met wat anders bezig, daar kan ik toch geen toets over maken. Vorige week heb ik nog schriftelijk overhoord.”

Achter deze opmerkingen zit een overtuiging; een gedachtegang over toetsen in het onderwijs, bijvoorbeeld dat alle leerlingen dezelfde toets maken en dat het in een lokaal moet gebeuren. Het is onmogelijk om wezenlijke veranderingen door te voeren zonder iets met die mentale modellen, de subjectieve concepten van mensen, te doen. Arnold Cornelis zei met andere woorden hetzelfde: “nieuwe situaties aanpakken vanuit oude ideeën leidt tot catastrofaal leren.”

Wanneer je de zaken helemaal anders wilt gaan aanpakken, bijvoorbeeld het omgaan met verschillen tussen leerlingen, dan werken de ervaringen en opvattingen vanuit het oude denken belemmerend. Iedereen moet vanuit het oude denken immers op het zelfde moment de toets maken, elk stukje stof vraagt om een eigen toets. Kortom: zoek je de oplossing in het oude systeem, dan ontstaan er alleen maar nieuwe problemen. En dan gaat iedereen je in de vergadering haarfijn uitleggen waarom het allemaal niet kan. En dat is ook logisch. Problemen kunnen niet worden opgelost op het niveau van denken waarop ze ontstaan.

Denken stuurt het handelen. In de meeste gevallen gebeurt dat onbewust. Je doet en zegt dingen omdat je een eigen denkwijze hebt ontwikkeld die zegt dat het zo goed is. Jouw subjectieve concept van de werkelijkheid.

“Ik vind Jan helemaal niet zo’n goede corrector.”
“Oh ik wel hoor, hij staat altijd voor je klaar en handelt dingen met leerlingen heel goed af.”
“Alsof je daarmee een goede corrector bent, voor mij tellen heel andere dingen.”
“Uiteindelijk komt het toch aan op hoe het hier loopt.”
“Vind je dat. Voor mij is dat maar een klein deel van waar het om gaat!”



"Ik heb een hond gekocht"



"O ja! Een grote hond?"



"Nee, niet zo erg groot"



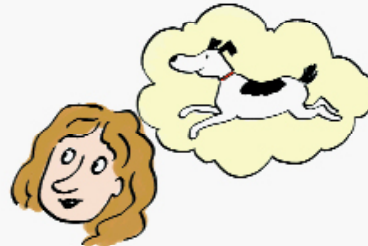
"Is het een langharige?"



"Nee, een met korte haren"



"En welke kleur?"



"Zwart-wit gevlekt"



"Wat een leuke hond, zeg!"



Zomaar een gesprek in de docentenkamer. En blijkbaar zijn ze het niet eens. Of beter nog, ze weten van elkaar niet eens waar ze het wel en niet over eens zijn. Ze kennen elkaars subjectieve concepten en elkaars mentale modellen bij een bepaald begrip niet. Zonder helderheid daarover wordt iedere discussie een spraakverwarring over niets. In talloze gesprekken binnen school neemt men maar klakkeloos aan dat iedereen het over hetzelfde heeft. Maar wat de een onder een leidinggevende verstaat, noemt de ander een regelneef. Bij goede communicatie hoort bij elkaar doorvragen wat men precies onder dat begrip verstaat. Het eigen beeld van 'goed leidinggeven' is zonder twijfel gevormd door wat je ervan weet, de kennis erover, je eigen ervaring met leidinggeven in het verleden, je eigen behoeftes aan leiding, je opvattingen en waarden rond macht, gezag en autoriteit, hoe je zelf gewend bent de dingen te doen en al je gevoelens er omheen. Je concept van leidinggeven zit als het ware in je autobiografie opgesloten. Door dat op tafel te leggen kan je subjectieve concept gedeeld worden met je omgeving, wordt het bespreekbaar waarom je de dingen doet die je doet en kan je onbewuste concept een werkconcept worden. Daardoor ontstaat een communicatieve en zelfsturende leidinggevende in plaats van iemand die door z'n omgeving gestuurd wordt of zich terugtrekt op z'n eigen eiland. Bij leidinggeven in veranderingsprocessen gaat het er dus om dat men anders gaat denken. We spreken hier over conceptual change. Daarbij moet eerst het bestaande denken blootgelegd worden om daarna nieuwe concepten aan te brengen.

1.1. Wat verstaan we onder leidinggeven?

Elke leidinggevende heeft bewust of onbewust een beeld van wat daaronder wordt verstaan. De omgeving merkt dat door wat en hoe de leidinggevende doet. Als leidinggeven voor jou 'de baas spelen' is vertoon je ander gedrag tegen je medewerkers dan wanneer 'primus inter pares' je leidmotief is. Belangrijk is te weten wat jouw concept of mentale model is waarop je handelen is gebaseerd.

Dit boekje is gebaseerd op ons concept van leidinggeven. Dat laat zich niet vangen in een definitie en het is hier niet de plaats voor een uitgebreide theoretische verhandeling. Hieronder vind je zeven vragen, korte praktijkdoorkijkjes en enkele uitspraken daarover. Samen schetsen ze het concept van leidinggeven waarop dit boekje gebaseerd is.

1.1.1. Gevoel of verstand?

“En daar baal ik dus ontzettend van.”

“Toch zit er best een logica in die redenering, ik kan best verklaren waarom het zo zit.”

“Dat is toch volslagen onzin, als je zo verder gaat komen we nergens.”

“Kijk anders eens naar de financiële kant van de zaak, die moet je niet over het hoofd zien...”

Een ‘tweebaans’-gesprek. De een zit ontzettend te balen en zal dat toch eerst kwijt moeten, de ander wordt gelijk praktisch, vermijdt elke mogelijke emotie. Zo passeer je elkaar in een gesprek aan twee kanten van de vangrail. Elk contact is uitgesloten.

Steek over op gevoelsniveau en leg van daaruit de verbinding met het verstand en/of de emotie. Anders gezegd: kom binnen op borsthoogte dan kun je van daaruit alle twee de kanten op, buik en hoofd.

“En daar baal ik dus ontzettend van.”

“Wat laat je zo balen...”

“Nou dat je er eerst over praat en dan komt er een stuk en daar staat dan weer heel wat anders in”.

“Wat had je gehoopt dat er in stond, wat zou er in moeten staan om niet zo te balen...?”

1.1.2. Denk je het of weet je het?

‘Waarom vraag je het niet aan Kees?’

‘Alsof Kees dit soort dingen ziet zitten, ik kan je zo wel zeggen hoe die reageert.’

‘Petra dan?’

‘Petra heeft geen tijd, die is al zo druk.’

‘Johan?’

‘Die wil dit soort dingen niet, die denkt daar vast heel anders over...’

Kan Kees niet voor zich zelf praten? Mag Petra niet zelf beslissen of ze het te druk heeft en hoe weet je zo zeker dat Johan ‘daar vast heel anders over denkt?’ Kortom: weet je het of denk je het te weten? Zo kweek je geen meedenkers maar afwachters en maak je ongemerkt de afstand tussen leiding en team steeds groter. Je versterkt de cultuur waarin mensen niet voor zichzelf praten maar gemakshalve het woord nemen voor collega’s die even niet in de buurt zijn of nog zitten te denken.

Voor een ander praten, denken dat jij wel weet hoe ze zullen reageren; je baseert je op het beeld dat je van mensen hebt en je verzuimt om daarachter te kijken. Alsof je het boek beoordeelt door naar het kaft te kijken of vluchtig wat te bladeren. Hoe langer je met elkaar werkt des te erger het wordt: je kent elkander immers uitentreuren. Wanneer zei die ene collega voor het laatst iets dat je verraste? Vermoedens, geruchten en vooroordelen worden daarmee richtinggevers voor handelen bij leidinggevendenden. Dat doet mensen onrecht en je koestert de beelden die je hebt. Het meest zuiver is het, wanneer je handelt als je het weet. Om het te weten te komen moet je een gesprek hebben; een gesprek waarin je vraagt en doorvraagt. Zo kijk je samen of datgene wat je denkt of denkt te weten, ook het beeld is van de ander. Zo'n gesprek kan je beeld bevestigen, wellicht stel je je beeld bij. Het kan ook een verschil van inzicht opleveren. Je weet nu echter hoe een en ander in elkaar steekt en je kunt nu in alle rust beslissen wat je doet. Het effect van je handelen en je geloofwaardigheid nemen toe.

1.1.3. Keuze of oplossing?

Ik ga wel met hem praten - zal ik het voor je uitzoeken - morgen heb je het antwoord - zo moet je dat oplossen - ik zal een brief schrijven - voor donderdagmiddag - op de postkamer - om vijf uur moet je naar huis.

Bedoeld of onbedoeld, de gebiedende wijs is in scholen een veel gebruikte vorm. Handig als je de baas wilt spelen maar bij leidinggeven de allerlaatste stap. Het pakt mensen het eigen denken af, maakt blinde volgers van ze. En dan verwijten we ze later weer dat ze geen eigen initiatief hebben. Een rood licht betekent stilstaan, ook om 2 uur zondagsnachts als er in de verste verten niets aankomt. De keuze is je afgepakt en daarmee je denken. Gehoorzaamheid is het concept. Was het maar een rotonde, dan kon je zelf kiezen, doorrijden of niet. Gewoon verstandig om je heen te kijken en dan een keuze maken. Uitkijken en de consequenties nemen. Communicatieve zelfsturing heet dat. Het stoplicht verbiedt je dat te doen. Van een stoplicht mag je niet denken en kiezen, het stoplicht neemt dat van je over. Dat doen veel leidinggevendenden ook, problemen voor anderen oplossen zodat die niet hoeven te denken en te kiezen. Houd daar ogenblikkelijk mee op! Problemen ontstaan in het denken van mensen en diezelfde mensen moeten ook de oplossing vinden. Daarbij kun je wel helpen, maar neem nooit het probleem over. Doe je dat wel dan heb je (te)

veel werk; je bedenkt bijna nooit de goede oplossing en de mensen blijven afhankelijk van je.

Het is veel verstandiger om met de persoon in kwestie alternatieve oplossingen te verkennen met de daarbij behorende consequenties. De persoon moet dan een keuze maken en de consequenties accepteren. Op deze manier lever je een bijdrage aan het zelfsturend vermogen van iemand.

1.1.4. Wat je doet of wat je bent?

Je bent oneerlijk. Je bent onbetrouwbaar. Je bent lui. Je bent autoritair. Je bent agressief. Je bent slordig. Je bent...

Je bent niets van dit alles. Misschien weet je niet eens wie of wat je bent. Je bent misschien slordig in de ogen van een toeschouwer. Maar dat ben je op je werk. Thuis is alles piekfijn op orde. Thuis ben je bijna een pietje precies. Waar bemoeit die man zich eigenlijk mee.

Mensen veranderen moet voor een leidinggevende niet het uitgangspunt van handelen zijn. Het gaat niet om wie of wat ze zijn, het gaat om wat ze doen. Het gedrag staat centraal. Gedrag veranderen behoort tot het vak van een leider. Als je gedrag wilt beïnvloeden, moet je reageren op wat iemand doet. Iemand die niet op tijd komt, is te laat en niet nalatig. Iemand die zich ergens uit wil redden, bedenkt verzachtende omstandigheden en is niet oneerlijk. Kwalificaties als 'integer' en 'oprecht' zeggen iets over wat iemand is. Bij een positieve kwalificatie ontstaat het gevoel dat de desbetreffende persoon nooit meer iets fout kan doen. Ze zeggen immers dat je eerlijk, oprecht en open bent...

Met een negatieve kwalificatie kun je iemand diep raken. Je speelt daarbij de 'man' en niet de 'bal', waardoor de persoon zich diep beledigd voelt. Als je iemand oneerlijk of niet integer noemt, welke basis is er dan nog om verder samen te werken?

In de loop van zijn leven heeft iemand zijn persoonlijkheid ontwikkeld en is daar al dan niet tevreden mee. Tref iemand niet in die persoonlijkheid, want dat slaat diepe wonden. Tref iemand in zijn gedrag, want daar kan hij aan werken.

1.1.5. Eerst vragen of eerst vertellen?

“Wie heeft die achterlijke meivakantie bedacht?”
“De kerndirectie. Dus als je wilt klagen weet je waar je zijn moet...”
“Typisch weer zo’n besluit van bureauplakkers, en daar sta jij als locatiedirecteur gewoon achter?”
“Het heeft een jaar geleden op de agenda gestaan, je had het kunnen weten.”
“Ja, ja als je hier alles wilt lezen kom je aan lesgeven niet eens meer toe.”
“Volgens mij ben je gewoon blij dat je weer wat te klagen hebt gevonden, je krijgt vrij hoor...”
“Ach joh, schiet toch op, stomme regeling.”

En zo kan het nog wel even doorgaan. Tafeltennispraten noemen we dat. Zo snel mogelijk het balletje terugslaan. Elk balletje kunnen retourneren.

Vrijwel alle leidinggevenden in het onderwijs zijn ooit docent geweest. En het is een manier van doen die je nog dagelijks in heel veel lokalen kunt zien; de docent beantwoordt alle vragen direct. Leerlingen vragen daar ook om en in de meeste gevallen weten we het beter. Gelijk hebben als beroep. Intussen weten we ook dat het geven van het goede antwoord in de eerste plaats een appèl is aan het geheugen van de leerling en niet aan het denkvermogen. Onderwijs als variatie op Triviant. Door deze jarenlange oefening denken we ook dat we overal direct een antwoord op moeten hebben. Op verjaardagen horen we dan dat we ‘echte schoolmeesters’ zijn.

Voor het leidinggeven aan volwassenen is dit een nog grotere handicap dan in de klas. De leidinggevende als antwoord op al uw vragen. De ander is nog niet begonnen met een vraag of een betoog, of we onderbreken hem om uit te leggen hoe het werkelijk zit. De ander voelt zich niet erkend en zal het gesprek verder vanuit die irritatie voeren. Jij raakt daardoor ook geïrriteerd en de negatieve spiraal is daar.

Het is dan ook belangrijk dat je eerst een aantal vragen stelt om goed te weten te komen wat de ander bedoelt en denkt. De ander voelt zich begrepen en pas dan kom je met je eigen opvatting, waarbij je goed kunt aansluiten bij wat de ander jou duidelijk heeft willen maken. Kortom, voeg je eigen opvattingen pas toe als je weet hoe anderen denken.

1.1.6. Ruimte en/of grenzen?

De plaats? Een kinderfeestje. De spelers? Een bezorgde moeder en een nieuwsgierig kind.
“Malou pas op, niet doen Malou, dat is au Malou, ga daar maar spelen Malou, niet aankomen Malou, hondje niet aaien Malou, geef eens een handje Malou, denk aan je jurk Malou, kijk uit dat is heet Malou, luisteren Malou.”

Inflatie is een geweldige valkuil voor leidinggevend. Laatst was ik op een kinderfeestje en daar hoorde ik een moeder steeds tegen haar kind zeggen: “Pas op; niet doen; luister; dat mag niet; geef eens een handje; denk aan je kleren; als je dat doet ben je niet lief; kom hier dan zal ik je neus afvegen; ga nou eens met de andere kinderen spelen...” enz. Het effect dat deze moeder bewerkstelligt, is dat het kind niet meer luistert. En terecht want doe je dat wel als kind dan word je knettergek. De invloed van de moeder op dit kind is onderhevig aan een enorme inflatie.

Zo zijn er ook leidinggevend die overal op letten en zich overal mee bemoeien. Natuurlijk zou je, als jij het moest doen, het anders aanpakken. Maar ja, jij hoeft het niet te doen en geef de ander dus de ruimte om het op zijn manier te doen. Maak jezelf niet tot norm der dingen. Dat kost zeer veel energie. Ze doen het, terecht, toch niet. Je moet dan veel tijd en ergernis stoppen in de controle en de sfeer wordt er niet beter op. Bovendien, en dat is veel belangrijker, belemmer je de ander in zijn leerproces.

Moet je dan alles maar laten lopen? Neen, maar houd alleen vast aan die zaken die echt belangrijk zijn, die bepalen je grenzen. Zo wordt je herkenbaarheid en voorspelbaarheid groter.

Laat geen dingen gebeuren die je per se niet wilt, maar wil niet teveel.

1.1.7. Naar de geest of de letter?

“Hier kom je aan de leuke dingen helemaal niet meer toe. Als ik zie hoeveel tijd ik kwijt ben aan de gewone dingen uit het boek dan kan ik die keuzethema’s beter vergeten. Er moet zoveel stof per week doorheen, hoe krijg ik dat anders allemaal af? Die thema’s zijn eigenlijk best aardig. Daar zouden ze mee moeten beginnen, maar ja, ze staan nu eenmaal domweg aan het einde en met de sectie is afgesproken dat we eerst het reguliere deel doen. Vind je het gek

dat de leerlingen het maar een dor vak vinden zo, nog even en er komt helemaal niemand meer op de werkgroepbijeenkomsten. Zou ik ook niet doen als het alleen maar om sommen, sommen en nog eens sommen gaat.”

Een verhaal met veel valkuilen. Want als er iemand naast deze persoon zit, wordt het zomaar deze dialoog...

“Hier kom je aan de leuke dingen helemaal niet meer toe.”

“Niet zo somber, het is pas maandag.”

“Als ik zie hoeveel tijd ik kwijt ben aan de gewone dingen uit het boek dan kan ik die keuzethema's beter vergeten.”

“Je moet wel tempo zetten natuurlijk.”

“Er moet zoveel stof per week doorheen, hoe krijg ik dat anders allemaal af?”

“Geef je wel genoeg huiswerk?”

“En die thema's zijn eigenlijk best aardig. Daar zouden ze mee moeten beginnen, maar ja, ze staan nu eenmaal domweg aan het einde en met de sectie is afgesproken dat we eerst het reguliere deel doen.”

“De regel is dat we ons aan vakgroepafspraken houden.”

“Vind je het gek dat de cursisten het maar een dor vak vinden zo, nog even en er komt helemaal niemand meer op de werkgroepbijeenkomsten. Zou ik ook niet doen als het alleen maar om sommen, sommen en nog eens sommen gaat.”

“Nou daar kiezen ze dan toch zelf voor...”

Reactie, reactie, reactie. Terwijl, als je naar het hele verhaal luistert, je antwoord simpel kan zijn. “Dus jij wilt eigenlijk leukere dingen doen, laten we eens kijken waar er ruimte kan zitten.” Uit het hele verhaal blijkt dat hij best wat wil, oprecht verontrust is en wellicht wat hulp nodig heeft. Hele en halve adviezen tussendoor zijn dan blindgangers. Loze doekjes voor het bloeden. Ze bevestigen de een in de rol van hulpeloze vrager en de ander in die van betweter. Geen sterk duo in school.

We luisteren dan naar iemand met de onbewuste houding direct te reageren als er iets in de bewering niet klopt. Vaak gaan we dan voorbij aan de essentie van het betoog en haken we in op een detail dat niet klopt of een voorbeeld dat niet helemaal ter zake is. We luisteren met een verdedigende houding en naar de letter. Zo kun-

nen we altijd wel iets vinden om het verhaal van de ander te onderbreken, af te zwakken of zelfs te ontzenuwen. Als de ander zich dan ook nog laat verleiden in te gaan op jouw reactie wordt er weer ‘gepingpong’ op randverschijnselen en gaat de kern verloren.

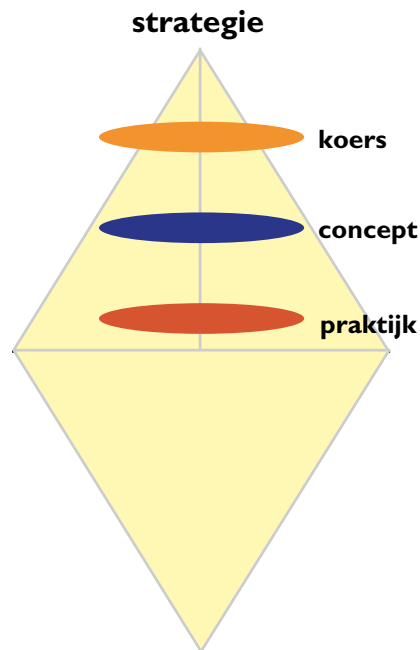
Veel vruchtbaarder is het om niet naar de letter te luisteren, maar naar de geest. Wat wil die ander mij vertellen; wat bedoelt hij; waarom kiest hij dit voorbeeld en wat wil hij daarmee illustreren? Als je die belangstelling tentoon kan spreiden, blijft de essentie van de boodschap overeind.

Luister naar de geest en niet naar de letter.

Zeven uitspraken die samen ons concept van leidinggeven verwoorden. Over elke uitspraak is nog veel meer te zeggen dan we hier doen. Daar gaat het hier echter niet om. De bedoeling is hiermee te illustreren waarom wij nu juist voor het gereedschap kiezen dat je in het tweede deel aantreft.

I.2. Koers, concept, praktijk

Als je niet weet waar je naar toe gaat, heb je op elk kruispunt een discussie. Leidinggeven zonder richting is doelloos. Weten waar je naartoe wilt en dat kort en helder, zonder woordenbrij, kunnen verwoorden is essentieel voor leidinggeven. ‘We gaan dit jaar op een ‘zonvakantie’ is een koersuitspraak. Maar in die koers zit een concept besloten. Wat versta je onder een zonvakantie. Is dat Benidorm of een eiland in de Zuidzee? Zo ver mogelijk weg of juist dichtbij? Met gezellig veel mensen of rust en ruimte? 25 graden Celsius of 35? Met een drie-sterrenrestaurant binnen handbereik of je eigen potje koken op het strand? Zolang je het daar niet goed



met elkaar over gehad hebt, liggen tal van misverstanden op de loer. Gelijk gaan boeken? Dan wordt het discussiëren bij het reisbureau aan tafel. Er is pas ruimte voor invulling in de praktijk als de conceptverheldering heeft plaatsgevonden.

Die stap wordt in de dagelijkse praktijk van het onderwijs veelvuldig overgeslagen. Koersuitspraken genoeg, heel veel activiteiten om de praktijk vorm te geven, weinig dialoog over de daarin opgesloten concepten. De leidinggevende schrijft een nota en zo moet het dan.

Veel van het gereedschap in het tweede deel van dit boekje is bedoeld om deze stap, conceptverheldering met je team, vorm te geven.

1.3. Kennis, ambachtelijke vaardigheid en persoonlijke kwaliteit

Leidinggeven is een vak zonder opleiding. Het is echter zonneklaar dat je er veel voor moet kunnen. Leidinggevendenden moeten in het algemeen hun eigen professionaliteit bij elkaar sprokkelen. Cursus hier, seminar daar, externe coach en veel vallen en opstaan.

1.3.1. Kennis

Vrijwel alle leidinggevendenden in het onderwijs komen direct uit het werkterrein. Met de kennis van het werkveld, bedrijfsprocessen en inhoud is het in het algemeen dan ook wel in orde. Voor het merendeel gaat het hierbij over praktijkkennis. Kennis om de hectiek van alle dag te overleven. Anders wordt het, als het gaat om conceptuele kennis. Wat is leren, professionele cultuur, goed communiceren...? Heldere, uitgesproken concepten op dit terrein ontbreken veelal. Het effect van dit gebrek aan expliciete conceptuele kennis is dat veel leidinggevendenden sturen op praktijkniveau, daardoor zich dus met alles willen en moeten bemoeien wat weer de overvolle dag veroorzaakt. Sturen op hoofdlijnen wordt onmogelijk. Zonder conceptuele kennis rond de kern van het werk van een school blijft leidinggeven een ren- en regelbaantje.

I.3.2. Ambachtelijke vaardigheid

Een vaardigheid kun je leren. De een wat sneller dan de ander, de een met als resultaat een negen en een half, de ander met een zes, maar iedereen kan vooruitgang boeken. In het tweede deel van dit boekje vind je een groot aantal manieren om met je team aan de slag te gaan. Die vragen vaardigheid. Die vaardigheid komt niet aanwaaien, je moet het doen, aanpassen, opnieuw proberen, feedback vragen van een expert, kritisch naar jezelf zijn, enz. Een expert worden op dit vlak vraagt vooral discipline. Een klein beetje talent en veel inspanning brengen meer dan veel talent en weinig inspanning. Kortom doen, doen, doen.

I.3.3. Persoonlijke kwaliteiten

Leiderschap in scholen vraagt om een palet van persoonlijke kwaliteiten. Flair, humor, doorzettingsvermogen, zelfbewustzijn, empathie, sociale competentie... Dat leer je niet op een cursus, dat pik je niet op uit een boek. Die kwaliteiten vormen zich in ons in de loop van ons leven. Persoonlijke kwaliteiten moet je ontwikkelen. Dat vraagt tijd en vaak ook een situatie buiten de school. Doorzettingsvermogen krijg je wellicht meer van tegen de wind in en door de regen het lonkende bushokje voorbijfietsen, dan boven de stukken voor de vergadering. Flair ontwikkel je makkelijker bij de cabaretvereniging dan bij de voorbereiding van je nieuwjaarstoespraak. De strategieën en werkvormen hierachter vragen om een aantal persoonlijke kwaliteiten. Eerst en vooral: de wezenlijke interesse in andere mensen en wat hen drijft. Maar daarnaast ook een aantal op het sociaal-communicatieve vlak zoals focussen op overeenkomsten in plaats van verschillen, gemeenschappelijke doelen herkennen, optimisme en synergie teweeg kunnen brengen.

Leidinggeven is een vak en geen bezigheid. Alleen door constant aan je eigen kennis, vaardigheid en persoonlijke kwaliteiten te werken kun je er goed in worden.

Deel 2: Praktisch repertoire

2.1. Ontwerpen

Het open leercentrum moet gestalte krijgen. Er wordt een commissie ingesteld. Elke vakgroep vaardigt iemand af. Die discussiëren eindeloos over wat nu wel moet en wat nu niet. Nou juist wel of geen kapstokken in de ruimte. En wie houdt er toezicht? De wensen van de verschillende vakgroepen lopen ver uiteen. Na vijf maanden touwtrekken geeft de groep de opdracht terug aan de leiding. Men komt er niet uit. De leiding praat met verschillende vertegenwoordigers en speelt Salomo. Niemand is echt ongelukkig met de uiteindelijke uitkomst. Maar ook niemand is gelukkig.

Om nieuwe oplossingen te kunnen vinden moet je het bestaande even kunnen loslaten, zodat je ruimte scheidt voor nieuwe ideeën. Altijd met twee benen op de grond staan brengt je geen stap verder. Een onderwijskundig leider die iets wil, gaat ontwerpen met de mensen en niet vergaderen. Een paar spelregels...

Stukken?

Een ontwerpssessie begint dus zonder stukken vooraf, omdat deze belemmerend werken; voor je het weet gaat de bijeenkomst over de stukken in plaats van ideeën.

De mensen die uitgenodigd worden, brengen hun deskundigheid mee die ze op dat moment over het onderwerp hebben.

Hoge verwachtingen

Doe het niet voor minder. “Wij gaan hier vandaag het studiehuis in de steigers zetten”. Je hebt immers alle creatieve denkkracht die je in school hebt gemobiliseerd. Hoezo weten ze het in Zoetermeer beter? Jouw mensen kennen de praktijk, weten wat ze willen en het is jullie school!

Felle gesprekken!

Discussie op het scherp van de snede. Niet om te winnen of te verliezen maar om alle argumenten op tafel te krijgen. Ontwerpen is erop gericht het beste uit de mensen te halen; een ieder leert al werkend zijn professionele plek kennen en dienovereenkomstig

te handelen.

Spreek mensen aan op wat ze weten en kunnen, niet op wat ze denken en vrezen.

Belangrijk is dat de gesprekspartners opdenken. Dat betekent dat ze samen de ideeën en opvattingen beter maken. Reacties moeten een toegevoegde waarde hebben. Vaak is er sprake van afdenken. Van een idee is na een kwartier dan niets meer over.

Kermis?

Een vraagstuk wordt van meerdere kanten bekeken. Probeer niet dat lineaire proces van idee-meningsvorming-besluitvorming af te lopen. Dat is meer iets voor de Tweede Kamer. Hier mogen mensen terugkomen op standpunten, worden ze aangemoedigd buiten gebaande paden te denken en worden zogenaamd rare ideeën net zo serieus genomen als voor de hand liggende.

Werkvormen

Om goed met een groep te kunnen ontwerpen moet de schoolleider over een repertoire aan werkvormen beschikken en zelf de rol van ‘spelleider’ kunnen nemen. Het gaat nu niet om zijn ideeën maar vooral ook die van anderen.

Werk met:

■ **een brainstormfase**

Deze fase moet zoveel mogelijk ingrediënten opleveren. Verzamel de aanwezige kennis voordat je er iets mee gaat doen. Debatten zijn toegestaan, graag zelfs, maar geen uitsluiten of besluiten. Geen welles-nietes, maar doorvragen en onderbouwen. Werkvormen die daarbij kunnen helpen zijn:

■ *stellingen maken*

Laat mensen in twee- of drietallen korte, krachtige uitspraken over het onderwerp doen.

■ *kort geding*

Laat het onderwerp behandelen in de structuur van een kort geding met pleiters voor en tegen die getuige-deskundigen op kunnen roepen en een rechter die uiteindelijk een uitspraak doet of het publiek die laat doen.

■ *opties ontwerpen*

Vaak wordt aanvankelijk maar één uitweg gezien. Laat in kleine groepen zoveel mogelijk verschillende opties in grote lijnen neerzetten. Wat zou er nog meer kunnen...

■ *zinnen afmaken*

Eerst individueel en dan uitwisselen. Het sterke aan deze

ontwikkeling vind ik... Waar ik bang voor ben is... Mijn ervaring hiermee is...

- *zeepkistsessie/pleidooien houden*

Warme voorstanders mogen graag een heftig pleidooi houden voor hun idee. Nodig ze daar voor uit. Geef ze een echte plek en beperkte tijd. Wees niet bang voor emotionele uitbarstingen. Mensen laten zien wat hun beweegt.

- *metaforen kiezen*

De overeenkomst tussen een open studiecentrum en de zaterdagmarkt is... Toegankelijk, voor iedereen wat wils, gezellig, veel keuze, soms erg druk, trekt ook verkeerde mensen aan...

- *creatief schrijven*

Hier gaat het om gevoelens boven water te krijgen met betrekking tot een ervaring e.d.

Je schrijft 5 minuten onafgebroken je gevoelens op. Er mag dus niet gestopt worden. Als je niets meer weet dan schrijf je op dat je niets meer weet.

Van daaruit worden gemeenschappelijke en verschillende gevoelens besproken.

- **ordenen**

De volgende stap is ordenen. Werkwijzen die hier bruikbaar zijn:

- *mind mappen*

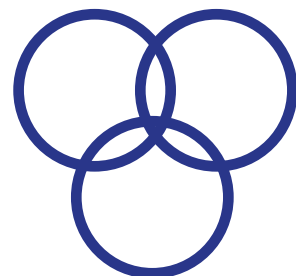
Op een groot vel papier met gekleurde lijnen de gedachtepatronen visueel maken. Zie p. 22.

- *grafisch vormgeven*

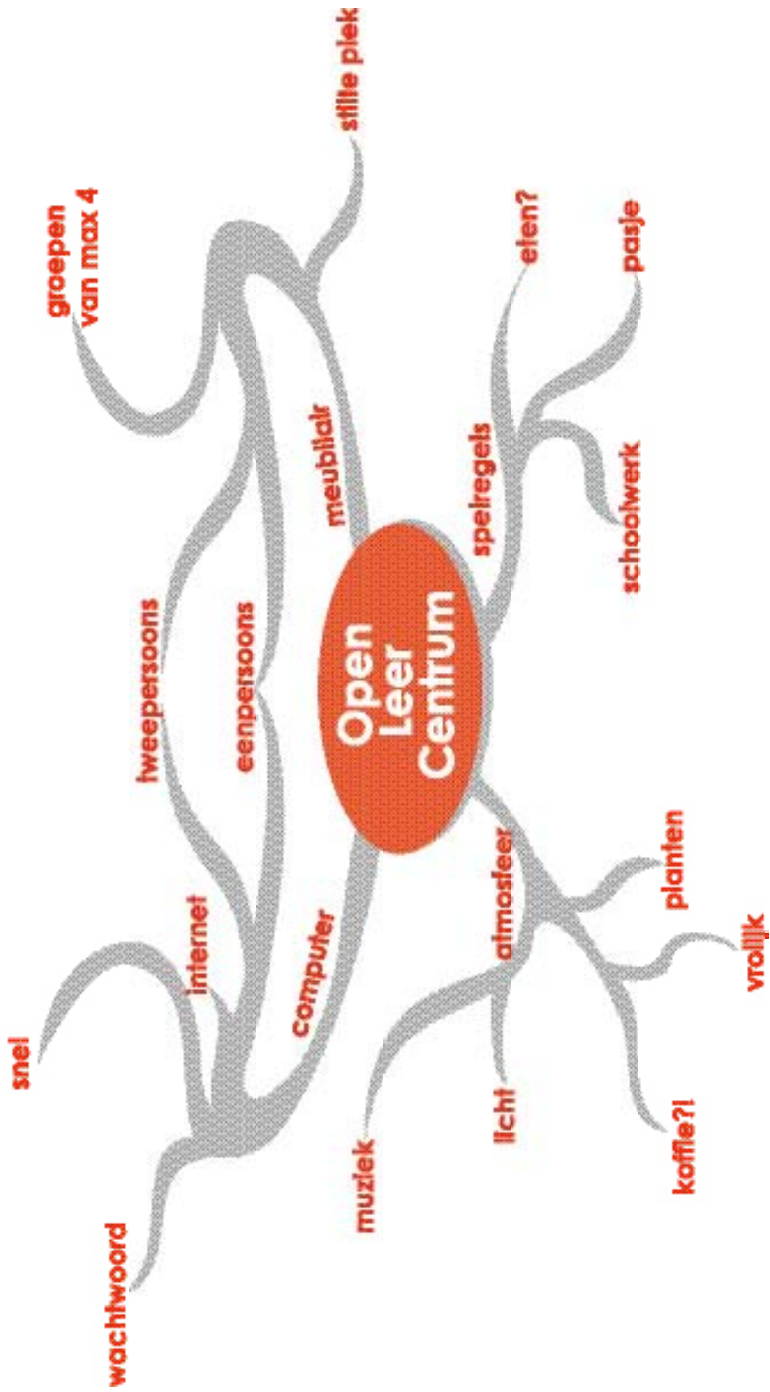
Bijvoorbeeld door te ordenen met een ladder in volgorde van belangrijkheid, wat komt op de bovenste trede? Met een Venn-diagram (overlappende cirkels) verschillen en overeenkomsten tussen ideeën vastleggen, met een matrix soort bij soort zetten.



ladder



Venn diagram



- *carrousel*

Elk van de deelnemers schrijft een opvatting of standpunt rond een thema op papier. Dat papier maakt een ronde langs iedereen en een ieder geeft een reactie op dat standpunt. Aan het eind modificeert een ieder zijn eerst ingenomen standpunt.
- *e-mail relatie*

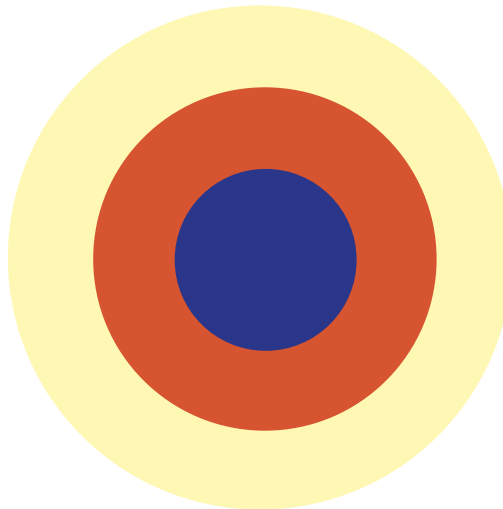
Deze vorm is natuurlijk bruikbaar voor informatie-uitwisseling. Het is echter ook mogelijk om elkaar reflectievragen te stellen, waardoor de diepgang toeneemt.
- *vuistregels maken*

Een vuistregel zegt kort en duidelijk wat je dan doet. Dus als bij het werken aan de cultuur in de school de stelregel is geopperd: ‘praten met mensen in plaats van over mensen’, kan dan een vuistregel zijn: ‘als iemand klaagt over een collega roep ik die er direct bij’.
- **Indikken**

Als derde en laatste stap vindt er een indikkingsproces plaats en kan gebruik gemaakt worden van de volgende technieken:

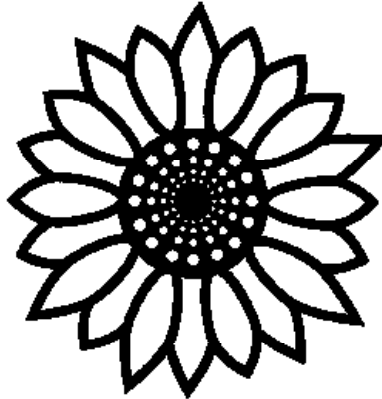
 - *op zoek naar de kern*

Teken drie concentrische cirkels en laat mensen bepalen wat in de kern staat, wat ook nog belangrijk is en wat er mee te maken heeft.



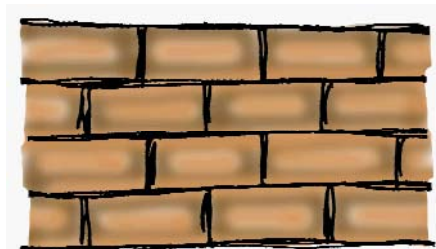
■ *maken van een bloem*

Het model van de zonnebloem, met in het hart de kern en op de blaadjes de aspecten ervan.



■ *bouwen van een muurtje*

Deel modellen van bakstenen (A4) uit en laat mensen op die stenen de begrippen noteren. Laat ze een muurtje bouwen van hun stenen waarbij de kern, de fundamenteën onderop komen.



Met de werkwijzen zoals hiervoor omschreven - en er zijn nog talloze varianten op te bedenken - ontwerp je met elkaar de concepten, de mentale modellen waaruit je vervolgens wilt werken. Dat is samen construeren in plaats van voorschrijven. Elke verandering/ontwikkeling in school op conceptueel niveau zou met zulke gemeenschappelijke ontwerpessies moeten beginnen. Dat is geen draagvlak eisen of peilen, dat is draagvlak creëren.

Zoek de fouten...

Onderstaande casus is niet bedacht. Hij vond plaats in een middelgrote vmbo-locatie. Alle fouten die je kunt maken zijn gemaakt met alle vervelende effecten die erbij horen.

Wat zou jij anders doen?

In de MR was er ook al eens brainstormend over gesproken. De school zou een veel actiever beleid moeten voeren voor remedial teaching. Niet eens in de zoveel tijd een spreekuur met een externe deskundige, maar actief integreren in de klas. De leiding vindt dat eigenlijk ook al lang. Intern lijkt Fred Bos de aangewezen figuur om dat op poten te zetten. Deskundig, gewaardeerd door het team en een goed denker en organisator. De leiding besluit hem voor het schooljaar een aantal taakuren te geven om een gedetailleerd plan te ontwerpen. Fred vindt het een kolfje naar zijn hand. Hij oriënteert zich op andere scholen, praat met deskundigen van begeleidingsinstellingen en raadpleegt regelmatig collega's die goed zijn met moeilijke leerlingen. Er groeit een opzet en tot twee keer toe rapporteert hij uitgebreid aan de leiding die z'n voortgang met instemming begroet. Fred schat invoering per het volgende schooljaar haalbaar en de schoolleiding deelt z'n mening. Het wordt geagendeerd op de volgende algemene vergadering. Fred houdt een gloedvol betoog en laat zien hoe elke leraar binnen zijn plan eigenlijk ook remedial teacher wordt.

Er is wat bijval maar gaande de vergadering klinken steeds meer ja maars... op. Na een poosje grijpt de leiding in. Het lijkt hen, iedereen zo gehoord hebbende, dat Freds plan toch wel ingevoerd kan worden. En dan natuurlijk met de hele school, want je doet het wel of niet. Dan komen de protesten pas echt. Dat kan zo niet, men wil er eerst nog een keer over praten. Wat langer bestuderen wat dit nou betekent, eens goed op z'n consequenties bezien, leidt het niet tot taakverzwaring, klopt het principiële wel... Er lijken twee kampen te ontstaan, voor en tegen Freds plan. De leiding sust, zegt het de volgende keer weer op de agenda te zullen zetten maar dan zal er een besluit moeten vallen, desnoods met stemming. De MR moet toch weten hoe de school het ziet.

In de maand tussen de twee algemene vergaderingen wordt koortsachtig gelobbyd. Voor en tegen graven zich dieper in. Op de vergadering zijn 61 mensen aanwezig. Na felle discussies en een rommelig verlopen stemming die daardoor twee keer over moet, valt het doek. 23 voor, 30 tegen, 8 blanco. De MR vindt dat ze tegen zo'n uitspraak in school niet in kunnen gaan. Betreurenswaardig voor het mooie, doortimmerde plan waar Fred Bos voor bedankt wordt, maar helaas. De school heeft een jaar flink geïnvesteerd en de opbrengst? Geen aanpak remediale hulp, een medewerker die de motivatie kwijt is en weg wil, door tweespalt beschadigde relaties en een schoolleiding met het imago van drammer.

2.2. Van subjectief concept naar werkconcept

Veranderingen bekijken pas goed als ook het denken van de mensen veranderd is. Veranderingen vragen nieuwe concepten. Worden die nieuwe concepten niet aangebracht, dan wordt de vernieuwing vanuit bestaande concepten ingevuld en verandert er dus niets.

Voordat nieuwe concepten worden aangebracht moeten eerst bestaande concepten van mensen geopend worden. Deze bestaande concepten heten subjectieve concepten; het zijn persoonlijke concepten die een ieder al werkend in de loop van zijn leven heeft opgebouwd. Zo hebben alle docenten concepten over toetsen.

Enkele gangbare zijn:

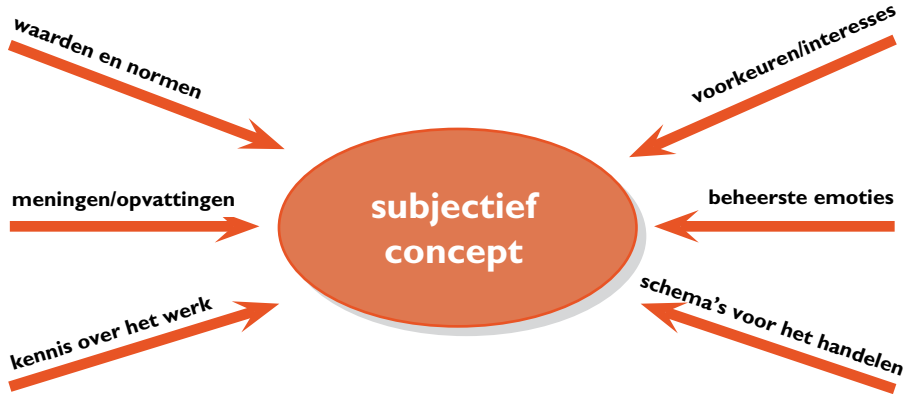
- meten is weten;
- een toets moet objectief zijn;
- als je niet toetst leren ze het niet;
- een toets maak je alleen;
- met een toets sluit je iets af.

Je kunt er echter ook anders over denken:

- een toets moet diagnostische waarde hebben;
- een toets kan niet objectief zijn, wel intersubjectief;
- als iemand laat zien dat hij het kan, hoef je het niet meer te toetsen.

Wanneer je met docenten spreekt over de rol van toetsen in het studiehuis is het belangrijk deze subjectieve concepten te openen. Een goede werkwijze om dat te doen is de docenten elkaar in

duo's laten interviewen waarna ze elkaars subjectieve concepten aan de groep presenteren.



In het interview kan gevraagd worden naar:

Gevoelens: wat irriteert je er zo aan...

Ervaring: vertel eens wat je er al mee gedaan hebt...

Kennis: wat weet je ervan.

Waarden: wat maakt het zo belangrijk voor je.

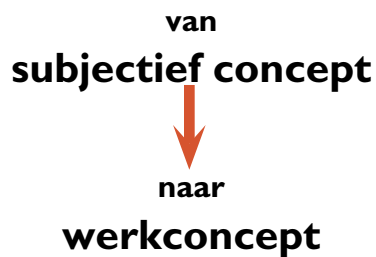
Opvattingen: probeer eens kernachtig te zeggen wat je er van denkt.

Routine: doe je dat altijd zo.

Behoeftes: als ik het goed hoor heb je informeel contact met leerlingen echt nodig.

Zet de mensen voor het interview in drietallen. Laat een de vragen stellen aan twee en nummer drie neemt op zich na afloop in kernachtige uitspraken het concept van het bevroegde samen te vatten.

Als de subjectieve concepten van deelnemers open zijn, kan er een werkconcept geconstrueerd worden. Een werkconcept bestaat uit die delen van de subjectieve concepten waarin men elkaar, na een intensieve discussie, kan vinden. Dit werkconcept wordt dan uitgangspunt van handelen voor de toekomst.



2.3. Opdenken inslijpen

“Hoe kom je daar nu bij? Is dat wel een goed idee? Dat hebben we al eens geprobeerd! Kan dat wel met onze leerlingen? Daar heb je heel andere lokalen voor nodig! Dat kan niet binnen ons rooster! Dat willen de coördinatoren niet! Weet je hoeveel tijd dat kost? Wat vinden de ouders daarvan? Dat werkt niet als we het niet allemaal doen...”



In veel teams is het gebruikelijk om vooral kritisch te zijn ten opzichte van elkaars inbreng. In de praktijk blijkt dat men vooral op zoek gaat naar de zwaktes in iemands bijdrage, waarbij voorbij gegaan wordt aan de sterke kanten. Er ontstaat een cultuur van afdenken in plaats van opdenken. Vaak is dat ‘afdenken’ een zeer demotiverend proces. Iemand brengt een idee in en na een kwartier is er niets meer van over.

Het is veel constructiever en meer inspirerend een proces van ‘opdenken’ te ontwikkelen. Daar brengt iemand een idee in en na enige tijd is het idee zo verrijkt dat het benut kan worden. Dit ‘opdenken’ moet geleerd worden en bewust ingeslepen.

- Laat iemand een idee inbrengen. Er mag niet op gereageerd worden, maar er mogen wel verhelderende vragen worden gesteld.
- Vraag anderen individueel na te denken over hoe je het idee kunt verrijken. Geef even denktijd.
- Dan in drietallen zoeken naar de meest verrijkende ideeën.
- Een van de drie presenteert de twee beste bijdragen. Jij inventariseert.

- De ideeënbrenger kiest de drie beste bijdragen en gaat die verwerken.

Laat, als de eerste groep zich gepresenteerd heeft, de volgende groepen niet in herhaling vervallen of reageren op de vorige groep(en). Op deze wijze levert een ieder toegevoegde waarde. Tussentijdse, reflectieve vragen leveren extra inzicht op. Bijvoorbeeld: welke bijdrage levert het op of kun je het net zo goed weg laten? Of: hoe kun je de bijdrage nog rijker maken? Of: kan iemand anders deze bijdrage nog groter maken?

2.4. Schakelen

“Klas 2c blijft een probleem hoor.”

“Dat valt toch wel mee, ik krijg weinig klachten.”

“Een paar grote monden slepen de hele groep mee.”

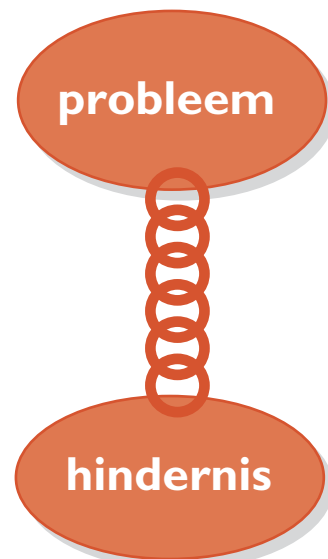
“Pak die dan gewoon aan, stuur ze maar naar me toe als ze gaan.”

“Nou ik weet niet of dat nou wel de oplossing is...”

Als een docent met een probleem bij je komt, wil hij graag zo spoedig mogelijk van jou een oplossing. Vervolgens beoordeelt hij of deze oplossing goed is. Zo niet dan heeft hij niets aan jou.

In acht van de tien gevallen is het benoemde probleem echter een uiting van een veel dieper liggende hindernis. Belangrijk is dan ook dat je -door te schakelen- de hindernis samen opspoot. De techniek om de hindernis te vinden heet schakelen.

De techniek van het schakelen behelst het benutten van woorden die de ander gebruikt. In elke zin zit wel een woord waar je op in kunt haken om zo stapje voor stapje of schakeltje voor schakeltje meer



diepgang te bereiken. Een probleem wordt meestal op verstandsniveau gedefinieerd, terwijl de hindernis vaak in de emotionele laag te vinden is. De verbinding kan dan gemaakt worden via het gevoelsniveau.

Schakelvragen op verstandsniveau zijn:

- geef eens een voorbeeld?
- wat is het voordeel of het nadeel?
- wat vind je ervan of wat vinden anderen ervan?

Schakelvragen op gevoelsniveau zijn:

- wat is er lastig aan?
- wat kan je gebeuren?
- waar zie je tegen op?
- wat doet het je?

Schakelvragen op emotioneel niveau zijn:

- wat belemmert je of wat blokkeert je?
- waar ben je bang voor?
- wat maakt je woedend?
- dat maakt je razend he?
- waar voel je de spanning nu?

Schakelen maakt de ander bewust waar de hindernis zit. Is de hindernis bekend, dan kan er gewerkt worden aan oplossingen. Is de hindernis niet bekend dan zullen de problemen steeds andere vormen aannemen en wordt er dus in feite niets opgelost.

“Klas 2c blijft een probleem hoor.”

“Beschrijf het probleem eens.”

“Nou, als die grote monden achterin geen zin hebben slepen ze de hele boel mee...”

“Wat stoort je zo in die grote mond.”

“Nou, dat die Michael aan het begin direct al begint te roepen van dat-ie geen zin heeft... Ik heb daar zo'n hekel aan...”

“Waar komt die hekel vandaan, heb jij altijd zin?”

“Zoals als hij het brengt bederft het gelijk de sfeer.”

“Wat voor sfeer wil jij.”

“Nou, gewoon met een beetje goeie zin beginnen.”

“Heb je het daarover met de klas.”

“Nee, moet dat...”

“Zou het kunnen helpen?”

2.5. Indikken tot de kern

Bij ontwerpen hebben we het over indikken gehad als derde fase bij het gemeenschappelijk maken van concepten. In allerlei andere bijeenkomsten kan indikken ook noodzakelijk zijn.

“Goed, we zijn bij punt drie van de agenda: veiligheid op school. Wie mag ik het woord geven?”

“Nou, ik heb het ingebracht omdat ik het er wel eens over wil hebben hoe het daarmee staat. Neem nou de pauze, moet je dan eens om je heen kijken wat er allemaal gebeurt...”

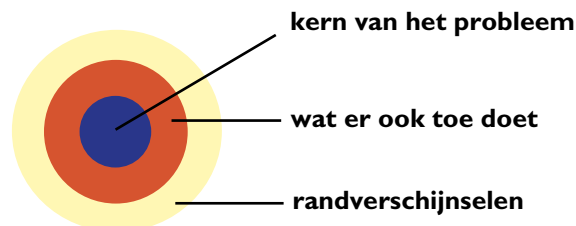
“Kunnen we niet beter eerst eens formuleren wat we er onder verstaan?”

“Voor mij is het vooral een mode-issue, ik zie niet in waarom het bij ons beter of slechter zou zijn dan ergens anders.”

“Dat kun je niet zo zeggen, wat weten wij nou van andere scholen.”

Niet zelden gaan discussies tussen docenten over marginale zaken. Ze zijn het oneens met een bepaalde formulering of kunnen aantonen dat het niet altijd klopt wat er beweerd wordt. Daarmee gaat de essentie van de boodschap verloren. De energie van de discussie zou zich moeten richten op de kern van de zaak. In de gesprekken wordt vervolgens het verzamelen van gedachten en het ordenen en wegen en wat je ermee gaat doen, hopeloos door elkaar gehaald. Gedachten verzamelen, ordenen en toepassen zijn drie fasen die je niet door elkaar moet halen. De kern eruit halen is essentieel. Als leider van een bijeenkomst kun je de groep richten op die kern. Hieronder worden drie methodieken beschreven die je als leider van de bijeenkomst kunt gebruiken om de deelnemers zich te laten richten op de kern van de zaak.

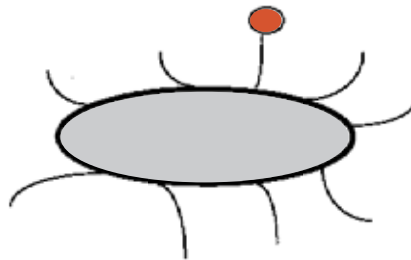
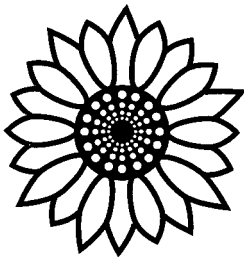
2.5.1. Hoofd- en bijzaken



- Geef groepen of individuen een A3 blad met de drie cirkels.
- Stel de vraag ‘wat veroorzaakt in onze school (on)veiligheid?’
- Laat mensen al pratend hun gedachten ordenen in de drie gebieden.
- Verzamel de kernen.
- Werk verder met de inhoud van de kernen.

Met deze aanpak wordt het denken van de deelnemers vanaf het begin geordend. Bij de vraag: wat veroorzaakt in onze school de (on)veiligheid? moet van meet af aan de kernoorzaken onderscheiden worden van de andere. Dit kan een individuele opdracht zijn, maar ook een opdracht voor twee- of drietalen. Vervolgens wordt er alleen met de kernen die deelnemers hebben gekozen verder gewerkt. In de gesprekken daarover worden echter de andere zaken vaak meegenomen, maar ze krijgen de aandacht die ze verdienen, namelijk marginaal.

2.5.2. Spinnen en bloemen



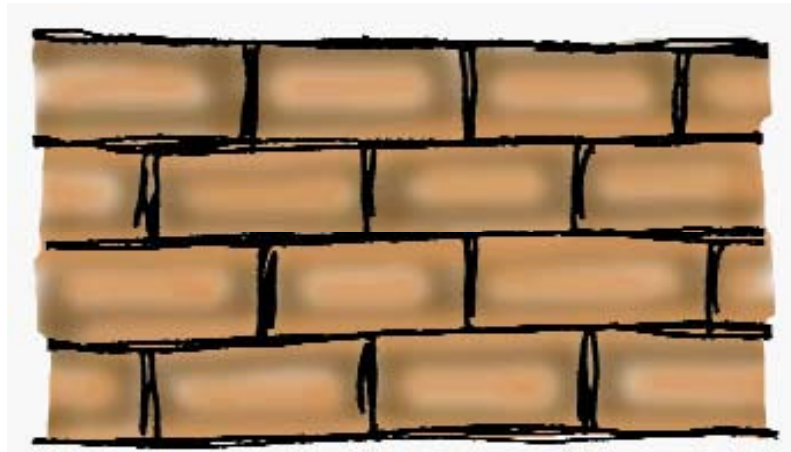
De spin is de brainstormfase (individueel - groepsgewijs - plenair), maar in ieder geval moet de uitkomst op een flap of sheet geschreven worden.

- Noteer elk idee.
- Kap discussie vriendelijk maar direct af.
- Schrijf het op zoals het gezegd wordt.
- Ga door tot geen enkel idee meer komt, ook niet na 10 seconden stilte.
- Noteer ‘vullend’. Eerste vier ideeën op de kwarten, dan rondom eenmaal ertussen en zo verder. Zo is je spin altijd af, ook bij ‘maar’ vier ideeën.

Na verzamelen komt ordenen. In drie- of viertallen wordt nu een bloem gemaakt.

- Zorg dat iedereen kennis heeft van de inhoud van de spin(nen).
- Geef elke groep drie ronde en een flink aantal ovale kaartjes.
- Met de ronde wordt het hart van de bloem gemaakt, de ovale zijn de bladeren. Die dingen vallen buiten de kern.
- Alle bloemen worden op een flap geplakt, zodat overeenkomsten en verschillen in denken tussen de groepen duidelijk worden.
- Vervolgens wordt met de harten verder gewerkt.

2.5.3. Muurtje bouwen



Muurtje bouwen is ook een vorm om de gedachten te ordenen. Dat betekent dat er al een aantal uitspraken ligt voordat er aan begonnen kan worden. Gedachten verzamelen en ordenen tegelijkertijd geeft vruchteloze discussies.

- Alle deelnemers krijgen een aantal (A4) stenen voor de muur.
- Op de stenen schrijft men de bijdrage aan het thema.
- Iedereen ordent zelf uitspraken of ideeën tot een muurtje; de belangrijkste op de onderste laag, het fundament, iets minder belangrijk een laag hoger en zo verder.
- Laat vervolgens in groepen van vier samen een muur maken.

- Ken daarna de items punten toe per laag. De onderste laag 10, de tweede 7, de derde 6, en zo verder.
- Na optelling blijkt wat het zwaarst weegt in het team.

Er is verzameld en geordend. Nu pas is het tijd voor denken over toepassen in de praktijk.

2.6. Reflecteren in plaats van evalueren

“Goed, volgende punt, de evaluatie van de introductiedagen. Joop, begin jij eens.”

“Het geloop tussen de onderdelen stoorde erg.”

“Jan?” “Ik heb mij prima geamuseerd!”

“Mooi, Mia?” “Kan het werkmateriaal niet eerder klaar zijn, het was zo wel erg kantje boord.”

“Eerder zou beter zijn, dat ben ik met je eens, maar dan moeten we alles ook op tijd inleveren. Fred moet wel tijd hebben om het te drukken.”

“Ho, ho, keuzebegeleiding had alles precies op tijd ingeleverd. Fred had het 29 mei en er stond 1 juni...”

Er wordt wat geëvalueerd in scholen. Evalueren betekent letterlijk waarde toekennen aan wat er gebeurd is. Daarom vinden evaluaties meestal achteraf plaats. Het gaat in de praktijk vaak over de mate van tevredenheid. Evaluaties genereren veel papier en bovendien is het leerrendement laag.

- Het laat zien wat we eigenlijk al wisten: “we ontdekken dat de meeste spijkerbroeken blauw zijn”.
- Als de evaluatie slecht uitvalt, stimuleren we verdedigend gedrag en spelen we vervolgens het zwartepietenspel.
- Als processen eenmalig zijn, kun je met de uitkomst van een evaluatie niets meer.
- Ten tijde van de evaluatie zijn de uitvoerenden alweer met hun gedachten bij het volgende werk.

Reflecteren op eigen handelen heeft veel meer leerrendement. Je kijkt naar jezelf in plaats van naar de ander waarbij het terugkijken ook gericht is op de toekomst: je kijkt in de spiegel en stelt jezelf de vraag wat je kunt verbeteren. Daarbij moet er gereflecteerd worden op verschillende niveaus en op verschillende momenten.

Niveaus	Verstand	Gevoel	Emotie
Momenten			
Vooraf	Wat vragen ze precies?	Waar ben ik bang voor?	...
Tijdens
Achteraf	Wat blokkeerde mij?

De vier W's

De vier w's is een simpel vormpje als opstap naar reflectie. Met vier vragen kun je mensen aan het denken zetten...

- Wat heb je gedaan?
- Wat ging goed?
- Wat ga je de volgende keer anders doen?
- Welke hulp (van mij) heb je daarbij nodig?

Heel veel alledaagse situaties in het werk waarbij het zinvol is om even snel met de blik vooruit in de achteruitkijkspiegel te kijken, lenen zich voor deze vier vragen.

2.7. Zichtbaarheid in de organisatie

“Je ziet of hoort hem nooit”, is een veel geuite klacht van docenten over hun leidinggevende.

“Ik wou dat ik de tijd daarvoor had”, verzuchten veel leidinggevenen.

Zichtbaarheid heeft natuurlijk te maken met fysieke aanwezigheid en dat is organiseerbaar. Voor en na schooltijd in de gang rondlopen, koffiedrinken in pauzes, acte de presence geven bij evenementen e.d. Maar met aanwezig zijn, rondlopen, enz. ben je er niet. Zichtbaarheid heeft zeker ook een psychische component. De kwaliteit van de interactie is bepalend voor je impact. Als je in staat bent mensen bij die schaarse ontmoetingen echt te raken, dan zullen ze zich deze ontmoeting langer en beter herinneren dan wanneer het een oppervlakkig gesprek geweest is. Impact maakt je ‘zichtbaarder’ dan social talk.



Als je contacten hebt en je kunt reageren vanuit concepten, maakt dat meer indruk dan wanneer je reageert als een flipperkast; onvoorspelbaar dus. Voorspelbaarheid en herkenbaarheid, zonder rigide te worden, geeft mensen het gevoel dat ze je kennen en dus ben je ‘zichtbaarder’ in hun gedachten.

- *Plannen*
Als je het aan het toeval overlaat om er aan toe te komen gebeurt het niet.
- *Denkvragen*
Stel denkvragen in plaats van simpel ja en nee.
- *Hoorbaar*
Bewaar belangrijke opmerkingen en vragen over de kern van het werk niet voor gesprekken onder vier ogen, maar doe ze open en voor iedereen hoorbaar en zichtbaar op de werkvloer. Maak je denktrant duidelijk in plaats van op regels te wijzen.
- *Complimenten*
Geef specifieke complimenten over werk. Zeg precies wat mensen goed gedaan hebben en weer voor iedereen hoorbaar.
- *Op- of aanmerkingen*
Net als complimenten, wees specifiek, van algemene opmerkingen leren mensen niets en doe er ook niet geheimzinnig over. Het mag gehoord worden.
- *Wijntje*
Drink als dat zo uit komt aan de bar in elk geval ook een wijntje met degene die je net ergens op hebt aangesproken. Ga hem niet uit de weg. Laat zien dat opmerkingen over werk de relatie niet verstoren.

2.8. Een goed verhaal houden

“Geachte collega’s en genodigden. Welkom op deze studiedag over de toekomst van onze school. In het licht van de ontwikkelingen zoals die beschreven staan in de nota BSO-beleid 2000-2005 is het van doorslaggevend belang dat onze school op de landelijke ontwikkelingen inspeelt. Natuurlijk is alle verandering geen vooruitgang. En ik weet net als u dat we al jaren overspoeld worden met de ene ontwikkeling na de andere. Toch vraag ik vandaag u aandacht daarvoor. Ik wens u een plezierige en leerzame conferentiedag.”

Zo beginnen veel interne conferentie- en studiedagen op scholen. De leidinggevende opent de dag. Vaak achter het spreekgestoelte en op het podium. Overheadprojector in aanslag, bloemstuk ernaast, voltallig personeel in de zaal, wat kan er nog misgaan...

Het is al mis gegaan

Veel leidinggevendenden hebben wel visie en ideeën over onderwijs en hun school, maar zijn nauwelijks in staat dat goed binnen en buiten de organisatie over te brengen. Als er dan een inspirerende en stimulerende dag moet zijn over de school, waarom moet die dan starten met zo'n verpletterend saaie en voorspelbare inleiding. Leidinggevendenden moeten in de eerste plaats inspireren. Als je toewijding van je medewerkers vraagt, moet die toewijding zichtbaar en hoorbaar zijn bij de leiding. In heldere, voor iedereen begrijpelijke termen een inspirerend verhaal houden over de toekomst van de eigen organisatie is een sleutelvaardigheid voor een leidinggevende. Op het kistje kunnen klimmen noem ik dat. Over de kernpunten van het beleid in je school een aanstekelijk verhaal kunnen houden zonder dat je daar eerst uitgebreid voor aan de studie moet.

Vuistregels

Kort

Twintig minuten geldt als de absolute grens voor een lezing. Natuurlijk is Youp van 't Hek in staat de hele zaal avondvullend te boeien, maar dan zijn we niet meer bij vaardigheid maar bij kunst. Na zeven minuten dwaalt de aandacht van de overgrote meerderheid van je toehoorders al af en als ze er met tegenzin zitten, gebeurt dat al na de eerste minuut.

Transparanten

Transparanten zijn er voor de grote lijn, sleutelwoorden, kernachtige uitspraken of verhelderende illustraties. Ze moeten je betoog ondersteunen. Meer dan sleutelwoorden of enkele zinnen is misbruik van het medium. Mensen nemen gemakkelijk drie tot vijf partjes informatie tegelijk op. Dat blijft overzichtelijk. Als het meer is glippen er dingen weg. Als je er op moet gaan aanwijzen staat er teveel op.

Voordracht

Spreektaal is iets anders dan schrijftaal. Voorgelezen tekst moet wel erg goed geschreven zijn wil ze haar kracht behouden. Veel sterker is op basis van sleutelwoorden het verhaal te brengen. Je probeert immers te communiceren. Als je voorleest, staat het papier tussen jou en de luisteraar.

Houding en plek

Kom van dat podium af en achter dat spreekgestoelte vandaan. Tot circa vijftig personen kun je in vrijwel elke zaal goed verstaanbaar maken zonder microfoon en in zalen met goede akoestiek is 100 of zelfs 120 geen bezwaar. Huur anders een loopmicrofoon. De kosten vallen weg tegen het effect van een slechte presentatie. Pas je motoriek aan, aan de inhoud van je verhaal. Neem momenten van bewegen en lopen en momenten van rust.

Oefenen

Iedereen weet hoe je er tijdens een lezing uitziet maar jij waarschijnlijk nog niet. Neem jezelf met video op en kijk terug. Dan zie je die scheve schouders en wapperende hand zelf ook eens. Roep de hulp van een paar vertrouwde toehoorders in of vraag de dramadocent met jou aan je optreden te schaven.

Humor

Maak gerust grapjes maar laat het lachen aan de zaal over. Enige zelfspot over je zwakke punten kan de vaak zo overheersende dodelijke ernst wegnemen. “Dit wordt een technisch verhaal van ongeveer twintig minuten over de nieuwe indeling in vakgebieden. Ik praat en jullie luisteren. Geef even een seintje als je eerder klaar bent dan ik.”

Kern

Formuleer kort voor jezelf wat je wilt dat iedereen in elk geval meekrijgt; de kern van je verhaal. Bouw je verhaal zo op dat je die kern op drie verschillende manieren vertelt. Vanuit je persoon, vanuit theorie en vanuit de dagelijkse praktijk. Als mensen een verhaal niet begrijpen komt dat niet omdat ze dom zijn. Het is slecht verteld. Zonder helder overgebrachte kern weet na twee weken niemand

2.9. Wie schrijft die blijft

Nota's, duimen dik, de inhoud alleen echt bekend bij de schrijver, met weinig meer functie dan dat het nu een keer op papier staat, uitleg en instructies in het interne mededelingenblad en het lijkt wel of niemand ze leest, briefjes in het postvak met een algemene vermaning en er verandert niets, een cursusmap die sinds de cursus in de kast staat, een zorgvuldig geformuleerd schoolreglement en niemand die weet wat er in staat, een gedetailleerde agenda en een bundel stukken bij de vergadering en vervolgens oeverloze discussies over of het zo wel gezegd is of dat het toch echt anders geformuleerd moet...

Er is niks mis met veel opschrijven. Het ordent je ideeën, laat je beter onthouden en geeft taal aan gedachten. Het gaat mis als je vindt dat anderen het absoluut moeten lezen of als je denkt dat mensen weten en handelen nadat ze het gelezen hebben. Met een beetje geluk zet je iemand aan het denken, maar dat is het wel zo'n beetje.

Toch puilen de kasten uit van papier en zitten de postvakken vol. Ondanks alle tekstverwerking en moderne opslag legt iedereen z'n eigen archief aan. Elk papiertje wordt in school op tientallen plaatsen bewaard. Maar er gebeurt niets mee, en nog klaagt men over slechte communicatie.

Papier schept afstand. Bange mensen schrijven regels voor, maar praten er niet over. Eenzijdige communicatie, er wordt niet met, maar tegen de lezer gepraat, die bij gebrek aan interactie natuurlijk direct in de kantlijn schrijft waar hij het niet mee eens is. Als er dan nog een keer over gepraat wordt, zijn de voor- en tegenstanders duidelijk, de misverstanden opgeroepen, de stellingen betrokken. Er ontstaat hooguit een discussie maar in elk geval geen dialoog.

Acht keer hoe het niet moet en wel kan. Hoe gaat dat in jouw school?

NIET ZO...**1. Schrijf een nota**

En ga er pas over praten als je hem af hebt en een collega-leidinggevende er goed naar gekeken heeft. Zorg dat het een perfect stuk is. Vergader er zo grondig mogelijk over, sla geen hoofdstuk over. Daarna kan het met een gerust hart de la in. Er zal niet meer over gesproken worden.

2. Geachte collega's

Schrijf een algemene oproep tot minder absentie in het mededelingenblad. Leg uit dat het echt te gek wordt met het wegblijven bij vergaderingen e.d. en dat je ervan uit gaat dat vanaf nu iedereen daar is waar hij moet zijn. Dat zijn ze niet, maar het is nu in elk geval jouw schuld niet meer. Je hebt je best gedaan.

3. Veel en lang

Maak mooie, goed doorwrochte teksten. Vermijd korte zinnen en simpel taalgebruik. Bedenk dat korter dan een A4-tje niet doordacht staat. Voorkom de kleinste taalfout. Laat ze merken dat je gestudeerd hebt. Geen nood als het niet begrepen wordt. Dat maakt de kans alleen maar groter dat men je intellectueel inschat.

4. Reglement

Maak een sluitend schoolreglement. Zorg dat je elke uitzondering vastlegt. Voorkom koste wat het kost dat ze je later kunnen pakken omdat het er niet in stond.

5. Reprimande

Handel reprimandes altijd schriftelijk af. Dan word je niet tegengesproken en heb je geen last van allerlei emotioneel gedoe. Op die manier weet de medewerker waar hij aan toe is en hij kan natuurlijk altijd een brief terugschrijven. Dan komen ze ook niet zo hinderlijk binnenlopen.

6. Zet maar op papier

Niets ergerlijker dan al die medewerkers met zogenaamde goede ideeën. Begin altijd met ze te vragen het eerst goed op papier te zetten. Zeker 80% zal er dan niet meer op terugkomen en jij kunt altijd nog op een moment dat de medewerker tot z'n nek in de stress zit zeggen "ik

kreeg nog een stuk van je”. Als je een volhouder treft die het echt geschreven heeft, handel dan verder zoals onder 1. Schrijf een nota. Laat het bij voorkeur torpederen door collega’s, dat houdt jouw handen een beetje schoon.

7. Maak notulen

Leg vergaderingen zorgvuldig vast. Dan kunt u later altijd terugvinden wiens schuld het was. Het helpt ook om medewerkers die van mening veranderen lik op stuk te geven. En het geeft weer een veilige start aan de volgende bijeenkomst. Laat iedereen uitgebreid reageren en, inderdaad, notuleer dat ook weer. Een goede behandeling van notulen voorkomt dat men zich met de echt belangrijke zaken gaat bemoeien.

8. Verspreid vooraf stukken

Dan is iedereen op de hoogte en voorbereid. Nou ja, doet net alsof, om daarna wel het hoogste woord te hebben. Jij kent de stukken echt, dus win je moeiteloos alle discussies op punten. Oefen zinnen als “dat heb je toch niet helemaal goed gelezen, ik had daar eigenlijk een komma moeten zetten” en “maak jij een nieuw stuk en wanneer krijg ik dat dan”.

MAAR ZO...

1. Doen

Nota’s komen voort uit de gedachte “bezint eer ge begint” terwijl voor veranderingsprocessen de instelling “bezint terwijl je begint” de effectieve is. Later kort en helder opschrijven hoe je het doet is prima. Maar beleid is wat zichtbaar is op de vloer, niet wat op papier staat.

2. Aanspreken

Roep de mensen waar het om gaat bij elkaar. Leg uit wat je wilt en waarom. Ga ervoor staan. Vraag om reactie, verken opties, onderzoek haalbaarheid, bespreek consequenties. Ga pittige confrontaties niet uit de weg maar drink na afloop wel samen een biertje. Daag zwijgers uit tot spreken.

3. Kort en goed

Het gaat om onderwijs geven, niet erover schrijven. Als je meer dan een A4-tje nodig hebt om het uit te leggen, dan heb je niet goed genoeg nagedacht. Verbied medewerkers elkaar te bestoken met papier. Geef mensen al helemaal geen faciliteiten om het eens goed op papier te zetten. Als een tekst niet begrepen wordt ligt dat altijd aan de schrijver.

4. Een handvol stelregels

En dat is niet meer dan vijf. In de organisatie moet immers gehandeld worden naar de 'zin' van de regels en niet naar de wet. "Natuurlijk krijg je geen vrij. Als ik jou vrij geef moet ik iedereen vrij geven..."

5. Gesprek

Ga in gesprek. Vraag en luister en stel dan zonedig vast, hardop, dat dit gedrag niet door jou geaccepteerd wordt. Daarna kun je het dan nog vastleggen als dat nodig is.

6. Goed idee

Begin met meedenken in plaats van tegendenken. Schrap 'ja, maar' uit je vocabulaire. Laat de uitvinder als het even kan direct klein beginnen met z'n idee en na een poosje komen presenteren. Plannen eerst laten opschrijven maakt ambtenaren van creatievelingen. Je hebt hun ideeën nodig!

7. Besluitenlijstje

Geen notulen. Hooguit eenduidig vastleggen wie wat op zich neemt voor de volgende keer. Op notulen gaan mensen zitten wachten voordat ze iets doen. En als het dan niet helemaal duidelijk in de notulen staat kunnen zij er dus ook niets aan doen dat ze het verkeerd begrepen hadden. Alsof het om de notulen gaat in plaats van het gesprek.

8. Presenteren

Je schreef al geen nota's, dus ook geen stukken. Stukken leiden tot standpuntbepaling op basis van wat geschreven staat. Vooraf. Daarna vergaderen leidt tot ingraven in plaats van uitwisselen. Het gedachtegoed kort en goed laten presenteren en dan een pittige dialoog voorkomt veel onnodige misverstanden. Als is het maar het misverstand dat het duidelijk is als het is opgeschreven.

2.10. Probleem oplossen

“We hebben het toch over 2b? Geef mijn portie maar aan fikkie. Wat een zootje. Ja, niet dat ze bij mij wat flikken, dat laten ze wel uit d’r lijf, maar als je denkt dat ik daar practicum mee ga doen dan vergis je je. Met 2a wel?, nou dan heb jij weer alle schatjes getroffen want ik wil je het met 2b zien doen. Ik heb al m’n tijd nodig om het gewone programma er door te jagen en wil je de cijfers even zien? Dank u wel alstublieft, daar sta je je nu voor uit de naad te werken. Laten we dit deel nou gewoon schrappen voor tweede klassen, die zijn daar niet aan toe. Oh bij jou wel? Dat komt dan omdat het toevallig een leuke klas is, maar normaal kan dit niet.”

Rapportvergadering, clusterbijeenkomst, mentorenberaad, de koffietafel... Knelpunten en problemen vliegen over tafel. Cynisch klinkende anekdotes domineren het gesprek. Monologen, stokpaardjes en zwijgers. Iedereen gaat nog energielozer naar huis dan dat hij binnenkwam en alles blijft bij het oude. Vergaderen over ‘problemen’; de grootste tijdverspilling binnen het onderwijs.

Het kan ook anders. Het vraagt wat van de leiding, maar de klaagcultuur hoeft niet te heersen. Het begint met een paar vuistregels voor de leiding. Vriendelijk, maar scherp en beslist...

Blijf bij het onderwerp

Leuk, al die anekdotes maar kap ze vriendelijk maar beslist af. Laat merken dat je oog en oor hebt voor iemands probleem maar dat dit niet de plek of het moment is. Nodig haar uit op een ander moment naar je toe te komen of geef aan waar het onderwerp wel thuis hoort.

Ideeën zijn welkom

En dat betekent dat iedereen die bij een idee van een ander begint met “ja maar...” door jou vriendelijk maar beslist wordt teruggefloten: “Let op makkers, meedenken! Tegendenken, afdenken en bielsje spelen doen we hier niet”. Doorvragen, scherpe dialogen, ‘achterkant van het gelijk’ spelen? Dat mag allemaal als het resultaat maar is verder te komen in plaats van tegen te houden.

Geen tribunekaartjes

Als je er bent, doe je mee. Dat is zichtbaar en hoorbaar. Zichtbaar omdat je geen onderonsjes hebt en ook niet onderwijl de overhoring van 6 gym nakijkt, maar er alert en betrokken bij zit. Hoorbaar omdat je een bijdrage hebt, anderen uitnodigt hun ideeën te delen en doorvraagt als je iets niet snapt in plaats van je eigen opvatting te geven.

Het is geen vergadering

Je zult zo onderhand wel begrepen hebben dat wij het liefst alle vergaderingen in het onderwijs vanaf morgen opheffen. Als er een probleem is, heb je een werkbijeenkomst. Informatie verzamelen, vervolgens wegen, van verschillende kanten bekijken, tegen het licht houden en dan een stap verder. 'Wat als' is dan de vervolgvraag.

Jij leidt de bijeenkomst

Dat betekent dat je de werkstructuur neerzet en vasthoudt. Je wijst mensen aan en houdt mensen kort. Je hoort de toon en ziet de houding en bent niet bang die te benoemen. Je geeft de ruimte en stelt de grenzen. Kortom, je doet je werk.

Gestructureerd bespreken

Praat niet om een echt werkprobleem heen; dat lost voor niemand iets op. De medewerker verdient hulp bij de oplossing. Er zijn tal van strategietjes om die goed aan te pakken. We bespreken er hier een:

- Kies het probleem waar je met de groep aan wilt werken. Zorg dat het voor iedereen herkenbaar is. Gebeurt en nog niet opgelost. Niet iets dat zou kunnen gebeuren.
- Bevraag de inbrenger zo dat er een kleurrijk plaatje van het voorval ontstaat. Vraag door op drie lagen: **feitelijk** (welk uur van de dag? welke klas? wat gebeurde er? en toen? wat zei je precies? wat deden ze? deden ze dat allemaal?) naar **gevoelens** (hoe voelde dat? en na afloop? ken je dat?) naar **emoties** (wat doet dat je? ben je boos? schaam je je?).
- Geef daarna de andere aanwezigen de kans vragen te stellen. Vragen die ze nodig hebben om het goed te begrijpen. 'Vind je ook niet dat....' direct terugfluiten. Dat is geen vraag.
- Alle aanwezigen krijgen 5 minuten de tijd om na te denken over wat zij in die situatie zouden doen en dat als tip te formuleren.

- Ga een voor een iedereen af. Schrijf het advies kernachtig op een flap. Nummer de lijst. Ga door, ook met kleine varianten, tot er geen idee meer over is. De probleeminbrenger zit rustig achterover en luistert mee.
- Iedereen kiest uit de lijst een tot drie adviezen die hem aanspreken. De keuze van de inbrenger wordt besproken.

Als het een gemeenschappelijk probleem is, wat ook om een algemeen gedragen oplossing vraagt, kan snel bekeken worden welke opties het meest gekozen werden door de groep.

2.1.1. Conflict bemiddelen

“Sorry dat ik het zeg, maar met Peet valt werkelijk niet te werken.”

“Hoe bedoel je dat?”

“Hij komt geen afspraak na, als ik er wat van zeg krijg ik een sneer. Ik doe mijn werk nu maar vooral in de zijruimte, dan kom ik hem gewoon minder tegen.”

“Wat doet hij dan?”

“Hij zit vooral in het open leercentrum.”

“Nou, als dat de zaak oplost is het toch verder geen probleem. Als ik Peet tegenkom heb ik het er met hem nog wel een keer over.”

Conflicten tussen medewerkers broeien vaak jaren, verzieken het werkklimaat en verhinderen professionele vooruitgang. De situatie wordt in stand gehouden door de ‘favoriete’ strategieën van leidinggevenden: uitstellen, meepraten en toedekken. En daar wordt het alleen maar slechter van.

I. Uitstellen

Het komt er maar niet van om met Peet te praten. Lastige klusjes voor je uit schuiven; je stelt het uit tot het einde van de dag en dan is hij net weg of je vindt elk moment dat zich voordoet toch weer net even niet het goede moment. Zo maak je van een klein akkefietje een slepende kwestie.

2. Meepraten

Wat in eerste instantie misschien op pendel-diplomatie lijkt, met de een praten-met de ander praten-terug naar de eerste, komt in de praktijk vaak neer op gladstrijken en meepraten. Beiden denken dat je het met hen eens bent of tenminste veel van hun standpunt begrijpt en als je je al te duidelijk opstelt gaan ze ruzie met jou maken in plaats van met elkaar.

3. Toedekken

Je kunt het herkennen aan een beetje sussend praten. Zo erg is het toch allemaal niet. Peet heeft het ook niet makkelijk thuis, wist je overigens dat z'n vrouw zo ziek was, en maak je nu niet een beetje van een mug een olifant? Gaan de scherpe kantjes er op den duur niet vanzelf weer af? Kortom, alles wordt in het werk gesteld om het niet op een conflict te laten lijken, want een conflict is erg.

Veel conflicten in onderwijsorganisaties worden door de leidinggevende aangepakt met een mengsel van deze drie strategieën. Alles is goed, als het maar geen openlijk conflict wordt. Daarmee creëer je een cultuur op het werk waarin mensen elkaar vermijden, elkaar ontzien, achter elkaar om blijven praten en de kool en de geit sparen. Uiteindelijk ontstaat een organisatie waarin oud zeer elke goede communicatie over het werk blokkeert.

Het kan ook anders

Drie tegenovergestelde strategieën hebben wel effect: 'lastige dingen eerst', 'het is hun probleem' en 'groter maken'.

1. Lastige dingen eerst

Vraag de medewerker 's ochtends een half uur eerder te komen in plaats van na school even te blijven. Maak die afspraak gelijk, bel direct, schrijf dat briefje eerst, haal die collega er direct bij, loop direct even naar haar lokaal. Stel niet uit wat je direct kunt doen. Alle zogenaamde goede redenen om het even uit te stellen zijn in wezen verstopperje spelen. Eerst kalmeren? Is het niet veel beter als je collega je kwaadheid ziet.....

2. Het is hun probleem

Zij hebben een probleem en jouw rol is dat zij zo met elkaar in gesprek komen dat ze weer productief samen

kunnen werken. Praat zelden of nooit met de ‘vechters’ apart. Haal de ander er direct bij als de een klaagt. Help met inzicht ontwikkelen in elkaars standpunt, zodat ze elkaar niet verder beschadigen. Accepteer geen ‘zo ben ik nu eenmaal’. Zeg gerust hoe je over dingen denkt, wat wel en niet kan, maar kies zelden of nooit partij. Zij moeten eruit komen en hebben een probleem als ze dat niet samen doen.

3. Groter maken

Veel storingen op het werk worden niet aangepakt ‘omdat dat nu eenmaal typisch Johan is’ of, ‘zo is Johan nu eenmaal...’. Men kent elkaar immers al jaren. Gedrag is niet onveranderbaar: iedereen kan z’n gedrag veranderen maar ingeslepen (wan)gedrag verander je alleen als je daar een dringende noodzaak toe voelt. Die noodzaak moet de leidinggevende zonodig aanleveren, bijvoorbeeld door het probleem groter te maken. Veel kleine incidentjes ‘wel begrijpen’, is geen argument om ze met de mantel der liefde te bedekken. Klein ongewenst gedrag verloedert als het niet constant scherp wordt bijgestuurd. Dat wil niet zeggen dat op alle slakken zout moet. Maar een keer is toeval, twee keer opvallend en drie keer een patroon. Een paar keer een wellicht niet zo belangrijke afspraak niet nakomen moet door de leidinggevende toch vergroot worden naar ‘zo kan ik niet met jou werken..., wat ga je daaraan doen!’

2.12. Onderzoeken

De school wil wel eens weten hoe de leerlingen tegen allerlei zaken aankijken. Huiswerk, het schoolreglement, sfeer in de klas... Alle docenten nemen het eerste uur de enquête af. Fred Bos ook. Het irriteert hem dat dit ook al weer van z’n les af gaat. Een laatkomer stuurt hij zonder discussie weg. Als klasgenoten het slachtoffer bijvallen kapt hij elk gesprek af. Hij maant de leerlingen voort te maken en als ze iets niet direct weten ‘moeten ze het maar open laten’. In een enigszins grimmige sfeer wordt de enquête afgemaakt.

Goed onderzoeken is een kunst. Vragenlijsten, enquêtes... Niet zelden levert het op dat een spijkerbroek blauw is. Wat antwoordt iemand die niet kan reflecteren op de vraag of hij kan reflecteren?

Het ontwerpen kost eindeloos veel tijd om het over het verwerken maar niet te hebben. En naar de echt interessante dingen, waarom mensen bepaalde antwoorden geven, blijft het gissen.

Hieronder zes vormen om snel en goed informatie uit je organisatie boven tafel te krijgen.

1. Goed kijken

Als je altijd achter je bureau verstopt zit, heb je andere mensen nodig om je te vertellen wat er gebeurt. Maar wie heeft er nu de leiding? Rondlopen, je ogen en oren de kost geven en je gezond verstand gebruiken is een betrouwbare vorm van onderzoek waar je geen commissie of bureau voor nodig hebt. Het eerste kwartier van de dag bij de ingang staan leert je veel over te laat komen. Door de gang lopen en naar de opstelling in de lokalen kijken geeft een haarscherp beeld van de favoriete werkvorm in school, en in de koffiekamer regelmatig op andere plekken aanschrijven leert je wat er leeft onder het team.

2. Interview experts

Waarom een verstopt fietser vragen naar z'n opinie over files? Hij heeft ze nog nooit van dichtbij gezien. Onderzoek naar gewenstheid of haalbaarheid van ideeën of ontwikkelingen doe je door experts te bevragen en hun ervaring serieus te nemen. Als je wilt weten wat de kansen en valkuilen van projectwerk zijn, moet je gaan praten met de mensen die daar goed in zijn.

3. Groepsgesprek

Weet je wat ze denken of denk je dat je het weet? Als je wilt weten wat er in een groep leraren of leerlingen leeft, roep er dan een aantal bij elkaar en ga praten. Worden er veel uitgestuurd? Roep de toptien uitstuurders van de docenten bij elkaar en vraag door. Doe hetzelfde met een aantal docenten die er zelden of nooit iemand uitsturen. Denk na over wat je gehoord hebt en trek je conclusie. Is het werkelijk zo dat leerlingen onhandelbaar zijn geworden of schort er iets aan houding en vaardigheid van een

grote groep collega's...

4. Extern

Heeft de buitenwereld een totaal verkeerd beeld van je school?

Verkeerde beelden bestaan niet; een beeld is er. Hoe kijkt de omgeving tegen je school aan? Wat vinden vervolgoopleidingen van de uitstroom? Wat denken vo-directeuren van je roc? Nodig mensen die er iets van weten uit voor een ontbijt of diner. Ga dan niet met ze discussiëren of hun beeld wel of niet klopt, maar vraag ze de oren van het hoofd. Goede, grote vragen. Wat is je ergernis topdrie, wat zou jij doen in onze plaats... Leer van je omgeving.

5. Opvattingen

Wil je in een half uur weten hoe het complete team denkt over de (t)huiswerk vrije school?

- Verzamel iedereen in de aula/grote zaal.
- Presenteer de 'grote vraag'; we willen weten hoe...
- Maak vier of vijf hoeken: van volstrekt tegen tot absoluut voor; niet 'geen mening' in het midden, wel 'ik weet het nog niet...'
- Vraag iedereen te gaan staan op de plek waar hij zich thuis voelt.
- Laat mensen met elkaar praten over 'waarom ze daar staan'.
- Nodig mensen uit plenair te vertellen waarom ze die keuze nu maken.
- Geef in groepen van vier flappen waarop men argumenten kan zetten.
- Hang ze op en bekijk ze even met elkaar.
- Bedank iedereen voor z'n betrokken deelname en zeg dat de leiding nu de knoop zal doorhakken.

6. Brainstormen

Veel brainstormsessies mislukken omdat het genereren van ideeën vermengd wordt met het beoordelen ervan. Iemand zegt iets, een ander zegt 'ja maar als' en voor je het weet is de ongeschreven regel 'kijk uit met ideeën want er is altijd wel iets op tegen'. Oplossingen vinden, ideeën verzamelen, naar de toekomst kijken doe je door mensen associatief-creatief-speels te laten denken in

plaats van logisch, stap voor stap, geordend.

Dit helpt:

- Plezierige, uitnodigende, rijke werkomgeving: ga de school eens uit! Brainstorm boven het biljart, in de jacuzzi, tijdens de boswandeling, onder het eten...
- Tempo, laat mensen snel denken, eerste idee voorbij? op naar het volgende.
- Vraag om tien ideeën als je denkt dat je er vijf nodig hebt.
- Vraag om rode, blauwe, zoete, zoute, ijzeren of plastic ideeën...

Ga pas daarna dieper op ideeën in. Dan nog is het verstandig eerst mensen in kleine groepjes ideeën van hun keus in eerste ontwerp uit te werken. Ideeën die voor de een te gek voor woorden zijn blijken dan soms voor de ander direct haalbaar. En waarom zou je pas iets doen als iedereen het ziet zitten...

2.13. Lessen observeren

Onderwijs is de primaire taak van scholen. Hoe docenten hun vak uitoefenen is de meest bepalende factor voor de kwaliteit van de school. Toch zijn er talloze docenten die eindeloos veel jaren voor de klas staan zonder dat er nog iemand naar ze omkijkt terwijl ze aan het werk zijn. Ik heb docenten gesproken die 25 jaar lesgeven. Vanaf de vaste aanstelling aan het einde van het eerste jaar, heeft er nooit meer iemand van de leiding een les bijgewoond.

En ik ken scholen waar het not-done is dat de leiding dat doet. Waar medewerkers 'big brother' beginnen te roepen als je voorstelt dat de leiding komt kijken. En niet zomaar voor de lol... nee kijken met een kwaliteitsstandaard in gedachten en een nagesprek. Vaststellen wat goed gaat en wat beter kan. Beleid is niet wat op papier staat, maar wat gebeurt in de klas.

Voorwaarden voor goede lesobservaties zijn:

Vooraf

Wat is een goede les...

Observeren heeft geen zin als er geen helder beeld is bij de leiding van wat er onder een goede les wordt verstaan. Wat doet de docent, wat doen de leerlingen. Als voortraject zou de leiding gezamenlijk een aantal lessen kunnen bekijken, echt of op video, en door daar samen over te praten de criteria vast te stellen wanneer er nu eigenlijk sprake is van goed onderwijs door de docent.

Hoe observeer je dat?

Wat is het gedrag van de docent en hoe reageren leerlingen daarop. Naar welke aanwijzingen ben je op zoek? In observeren word je beter als je het regelmatig doet.

Spelregels

Spreek met de leiding spelregels af. Kondig een bezoek bijvoorbeeld altijd aan, kom op tijd of helemaal niet en ga niet eerder weg. Zoek een onopvallend plaatsje achterin.

Voorgesprek

In een kort voorgesprek met de docent kan duidelijk worden of de docent observatievragen heeft.

Tijdens

Notities

Ontwikkel een eigen overzichtelijk schema waarin je notities maakt. Schrijf niets op wat je met de docent niet bespreken wilt. Noteer alvast vragen aan de docent als je iets opvalt.

Afzijdig?

Spreek met de docent af of je je helemaal afzijdig houdt of dat rondlopen en vragen stellen kan. Als vuistregel geldt dat 'onzichtbaar worden' het minste invloed op het lesverloop heeft.

Plek

Kies een plaats waar leerlingen je aantekeningen niet kunnen lezen en die je in staat stelt diagonaal de klas door te kijken

Achteraf

Check

Check of de docent last van je aanwezigheid gehad heeft, of hij en/of de leerlingen zich anders gedroegen dan normaal.

Gesprekspunt

Vraag of de docent het over een bepaald onderwerp wil hebben, breng zelf ook een of meer gesprekspunten in. Beperk je, kies het belangrijkste.

Norm

Als naar de maatstaven van de school aspecten van het docentgedrag echt onder de maat zijn, maak daar dan geen versluierd gesprek van maar wees duidelijk. Zeg dat verbetering op dat punt noodzakelijk is en zoek met de docent naar hoe dat zou kunnen.

Afsluiting

Stel vast hoe het verder gaat. Welke aspecten lenen zich voor verbetering en hoe gaat de docent daaraan werken. En wanneer kom jij weer kijken hoe dat gaat.

Verankeren

Vanzelfsprekend zijn lesobservaties het meest effectief als ze binnen een cultuur van doorlopende kwaliteitsverbetering plaatsvinden. Als incident heeft het vrijwel geen effect. Zorg dat docenten het normaal gaan vinden dat je hun lessen bekijkt en met hen bespreekt.