

De school als gelukmachine

Op sommige scholen stap je graag binnen. Leerlingen zijn toegankelijk en kijken je aan als je ze iets vraagt. Bij andere scholen wil je juist zo gauw mogelijk weg. Rommel en herrie overheersen. Leerlingen staan met stress bij de conciërge of ze lopen je omver omdat je in de weg staat. Hier wordt iedereen verdrietig, zo lijkt. Hoe breng je daar het geluk weer terug?

We komen regelmatig in scholen waar een gevoel van onmacht overheerst. Men weet niet hoe werkelijke verbetering in gang te zetten. Gelatenheid is troef. Dat is onacceptabel voor alle mensen die daaronder lijden. Hoogste tijd om beter te begrijpen hoe het er aan toe gaat in scholen waar het verdriet overheerst en suggesties te doen om weer gelukkig te worden.

Alles om zeep

“Wat moet in de toekomst veranderen in deze school?“, vroegen wij een docent op een zwakke school. “Twee dingen: het management en de leerlingen” kregen wij doodleuk te horen. Er zijn scholen waarin mechanismen zijn die er toe leiden dat pogingen tot verbetering smoren in een poel van verdriet. Wat zijn de herkenningpunten van die scholen? In die scholen ...

- wordt er in de docentenkamer geklaagd over ongemotiveerde leerlingen, over tekortschietend management, over collega's, over het ministerie, over het bestuur. Men is het over één ding eens: anderen deugen niet;
- is er geen visie op de ontwikkeling van de leerling, op de rol van de docent en de andere spelers in en rond de school, die mensen in het dagelijkse werk motiveert;

- zijn de verantwoordelijkheden/taken onduidelijk verdeeld;
- gaat er in de logistiek van de dagelijkse praktijk veel mis waardoor wanorde ontstaat;
- is de communicatie slecht en is er geen aanspreekcultuur;
- zijn afspraken niet meer dan uitspraken over intenties;
- is er geen lerend vermogen waardoor dezelfde problemen zich steeds opnieuw voordoen;
- is er nauwelijks of geen leerlingenparticipatie;
- is er een 'politieke' onderstroom van docenten die alle voorstellen van het management om zeep helpt.

Verdrietmachine

Door wantrouwen ten opzichte van elkaar en het management en een cynische en afwachtende houding bij het personeel, houdt het verdriet zichzelf in stand. Men trekt zich terug op het strikt uitvoeren van de taak en is vooral doende om zelf zo weinig mogelijk last te hebben van het verdriet. Sommigen klagen van zich af, anderen vluchten naar hun eigen klas en zorgen dat ze zo snel mogelijk na de lessen de school verlaten. Beiden handhaven zich door de schuld buiten zichzelf te zoeken. Het gevoel van onmacht en geen invloed te kunnen uitoefenen op de eigen situatie, leidt tot een negatieve spiraal. Het verdriet leeft voort en het effect is dat vele initiatieven ter verbetering kansloos zijn en dus een zachte dood sterven. “Zie je wel”, zo luidt de cynische reactie, “ze krijgen hier niets voor elkaar”. Het effect op de leerlingen is desastreus, leerprestaties blijven achter. Het voorbeeld dat volwassenen geven is ronduit slecht. Deze mechanismen zijn zo sterk en repeterend, dat we spreken van een 'verdrietmachine'.

Gelukmachine

De gelukmachine is uiteraard het tegenovergestelde van het bovenstaande. Op zo'n school is vertrouwen, denken mensen mee, leren van fouten, kennen en nemen hun verantwoordelijkheden. Het collectieve belang staat voorop en, heel belangrijk, de leerling is ten principale OK. De mensen hebben er ook oog voor de eigen energie ze onderzoeken hoe ze hun eigen talent kunnen inzetten voor de leerling en voor de doelen van de school. We zouden dergelijke scholen 'flowrijk' willen noemen: er is een goede werkenergie. Deze situatie biedt een voedingsbodem om willekeurig welk probleem te lijf te gaan. Leerlingen krijgen goede voorbeelden en hun leerprestaties zijn bovengemiddeld goed. In flowrijke scholen zijn leerlingen trots op hun school.

Lef om op te treden

Zachte heelmeeesters maken stinkende wonden. Het is niet populair in onderwijsland, maar een situatie van een verdrietmachine vraagt om ingrijpen met lef. Eerst moet het lek boven door op collectief niveau een zelfanalyse te maken. Vervolgens zijn maatregelen nodig die essentieel zijn



Het onderlinge begrip tussen docent en leerling moet centraal thema zijn op iedere school

voor een omkering van verdriet naar geluk. Want de menselijke kant van dit proces is cruciaal voor succes. We noemen vier voorwaarden voor een nieuwe start.

1. Ga met de billen bloot

Een nieuwe start heeft geen zin als de problemen niet helder benoemd worden. In een school met een lange traditie van verdriet is een bijeenkomst met het personeel nodig waarin zonder al te veel nuances gezegd wordt wat er aan de hand is. Het gebruik van stemkastjes kan daarbij een uitkomst zijn. Tijdens een bijeenkomst met al het personeel kan binnen één uur de analyse op tafel liggen. Op vragen over de visie van de school, de taak- en rolverdeling, de procedures en de onderlinge verhoudingen wordt anoniem gestemd. Na de stemming kan meteen het resultaat gepresenteerd worden. Dat kan helder maken hoe urgent de situatie is en waar mogelijkheden liggen. Belangrijkste voorwaarde: lef bij het management om in het openbaar de schuld te krijgen. Enkele dagen later kan er in het verlengde hiervan een globaal plan van aanpak liggen. Aan de slag!

2. Zie de leerling van nu!

Het is zó wezenlijk, maar het gebeurt zó weinig: aandacht geven aan de manier waarop kinderen van nu hun eigen leerprocessen organiseren, expliciet, maar vooral ook impliciet. Een docent zoals wij die hierboven citeerden geeft er blijk van dat hij de aansluiting met kinderen totaal kwijt is.

Onacceptabel! Boeien en binden is de opdracht van de docent, maar dan kan alleen als hij zijn leerlingen WIL begrijpen. Dat kan heel goed, getuige de vele voorbeelden van docenten die daar in slagen en leerlingen actief betrekken. Daarom is het nodig dat iedere school het onderlinge begrip tussen docent en leerling tot een centraal thema op school bombardeert. Werken vanuit macht heeft bij de leerling van vandaag geen effect. Een docent moet gezag verdienen. Paradoxaal genoeg, begint het verdienen van gezag met het laten zien van eigen menselijkheid, eigen beperkingen.

3. Aandacht voor 'iedereen in zijn kracht'

Kenmerkend voor de verdrietmachine is dat mensen niet naar zichzelf maar wel naar anderen kijken, al of niet gevoed door het



Wim Bos

Gelukkig Nieuw Jaar

Vraag je niet af wat komend jaar je brengt,
maar vraag je af wat jij het komend jaar in gaat brengen...

Het is het verschil tussen passief en actief.
Het is het verschil tussen klagen en vragen.
Het is het verschil tussen achter over leunen en meedoen.
Het is het verschil tussen de ander en ikzelf.
Het is het verschil tussen 'het overkomt mij' en persoonlijk leiderschap.
Het is het verschil tussen 'ik weet het niet' en een plan hebben.
Het is het verschil tussen volgen en sturen.
Het is het verschil tussen 'ik kan het niet' en 'ik wil het wel kunnen'.
Het is het verschil tussen lauwloene en feest.
Het is het verschil tussen kabbelend en stromend water.
Het is het verschil tussen waakvlam en vuur.
Het is het verschil tussen grijs en kleurrijk.
Het is het verschil tussen


Het is het verschil tussen "Ik zie wel" en "Ik neem mij voor ..."

Een heerlijk nieuw jaar gewenst !

wimbos@linqueconsult.nl

gevoel geen invloed te kunnen uitoefenen. Er zijn confrontaties nodig om dit te doorbreken. Confrontaties waaruit blijkt dat mensen hun eigen graf graven als zij zo door gaan. Confrontaties waarin docenten zich niet langer kunnen verbergen achter cynisme en vluchtgedrag. Ook dit moet op de agenda als een zwaarwegend thema. Kleine en grote groepsgesprekken, tweegesprekken, intervisie, nieuwe afspraken maken en het nakomen ervan volgen. Het zijn allemaal intermenselijke onderwerpen die alles bepalend zijn, maar veel te weinig aandacht krijgen met als gevolg dat het verdriet voortduurt. En de inzet is uiteraard constructief: mensen worden uitgedaagd te ontdekken waar ze energie van krijgen en wat energie vreet en wat ze daar ZELF aan kunnen doen. Er zijn instrumenten beschikbaar om dit te ondersteunen. Door hier systematisch aandacht aan te geven, kan op een school weer flow ontstaan en is verdriet om te buigen in geluk. Niet constructief deelnemen is onacceptabel en vereist ingrijpen door leidinggevenden.

4. Leid met lef en liefde

Een beweging van verdriet naar geluk heeft dus leiderschap nodig. En dat zal stevig leiderschap moeten zijn. Daar ontbreekt het nog vaak aan. Er zijn leiders nodig die zich niet beperken tot halve oplossingen als nieuwe concepten, organisatiemodellen en invoeren van nieuwe werkwijzen. Er zijn leiders nodig die inzien hoe belangrijk de menselijke factor binnen een school is en die het vermogen hebben om mensen te verleiden kwetsbaar te zijn en naar zichzelf te laten kijken. En die, als mensen hier niet toe bereid zijn, het lef hebben om op te treden: streng, liefdevol en rechtvaardig, net als in een klas. Als de zittende leiders daar niet toe in staat zijn, dan weten bovenschoolse directies of bestuurders dat. Dan ligt daar de verantwoordelijkheid om het lef te hebben om op te treden. Deze vier punten zijn voorwaardelijk om een school uit de neerwaartse spiraal van verdriet te trekken. Niet optreden is fataal voor leerprocessen van leerlingen en voor het werkgeluk van de medewerkers. Iedereen zit te wachten op lef om de machine van verdriet te bestrijden en om te zetten in een opwaartse spiraal die leidt tot geluk. 

Ferd van den Eerenbeemt en Karen Ephraim werken samen om mechanismen van verdrietmachines te doorbreken. Ferd van den Eerenbeemt, Inspirezzo; bureau voor organisatieontwikkeling: ferd@inspirezzo.nl. Karen Ephraim, De JuF, bureau voor training, coaching en onderwijsontwikkeling: karen@dejuf.nu.