

**Gerritjan van Luin**

Gerritjan van Luin is zelfstandig coach en adviseur en redacteur van *De Nieuwe Meso*.

E-mail: [gvluin@gmail.com](mailto:gvluin@gmail.com)

## Goed werk

# Houvast in het moeras

**Zoals we in het voorwoord al zeiden: wat goed werk is, is niet zo gemakkelijk te bepalen, in elk geval omdat goed niet eenduidig voor zich spreekt. In deze inleiding wil Gerritjan van Luin wat helderheid scheppen over hoe je naar goed werk kunt kijken als werk dat goed is, goed doet en goed voelt. En over het belang van het met elkaar creëren van collectieve beelden over goed werk.**

Goed werk leveren willen de meeste mensen wel, maar hoe dat eruitziet, daarover lopen de meningen nogal eens uiteen. En dat merken we in een samenleving met polariserende trekken, waar het eigen gelijk hard kan botsen op dat van anderen en waar het zoeken is om een goede balans te vinden tussen recht doen aan individuele en aan collectieve belangen. Nu spelen er nogal wat complexe vraagstukken in het onderwijs, zoals ongelijke leerkansen, functioneel alfabetisme, motivatieproblemen bij leerlingen, zorgen over de onderwijskwaliteit en een oplopend personeelstekort. Voor deze vraagstukken zijn geen eenvoudige oplossingen voorhanden en juist vanwege die complexiteit zijn ze gebaat bij meer gemeenschappelijkheid. Bij meer samen denken en samen werken op allerlei plekken en posities in het onderwijskrachtenveld. Hoe doe je daarbij het goede?

**Plekken**

Nu is het met complexe vraagstukken vaak zo dat die vooral besproken worden op wat Donald Schön (Schön, 1987), die aan de basis stond van het denken over lerende organisaties, zo mooi typeerde met 'hoge gronden' (*high, hard grounds*). Op de hoge grond worden vraagstukken onderworpen aan onderzoek. De aanpak ervan is vaak wetenschappelijk. Op de hoge gronden hoor je nogal eens termen als recht, wet

en bestuur. Vandaar dat de oplossingen vaak technisch van aard zijn en geformuleerd worden in adviezen, voorschriften, protocollen of nieuwe regelgeving. Natuurlijk, er is niet veel mis mee om complexe vraagstukken uit de praktijken waarin ze zich voordoen te tillen en diepgaand te onderzoeken wat ermee samenhangt. Het werk van de Onderwijsraad is daar een mooi voorbeeld van.

Maar een geabstraheerd advies, protocol of voorschrift is zelden voldoende als generieke aanpak, laat staan als oplossing. Want daarmee worden die praktijken – als dat al voor alle nodig mocht zijn – niet veranderd; praktijken die als belangrijk kenmerk hebben dat ze in hun unieke verschijningsvormen onvoorspelbaar zijn om de simpele reden dat het er altijd om mensenwerk gaat. Mensen met elk een eigen geschiedenis, eigen opvattingen en overtuigingen, kwaliteiten en tekortkomingen, beelden over zichzelf en over anderen, beelden over hun professionaliteit en over die van collega's.

Het zal niet voor niets zijn dat Schön daarom als tegenhanger van de hoge gronden deze werkelijkheid van menselijk gedoe lokaliseerde in de 'moerassige laaglanden' (*swampy lowlands*). In die moerassige laaglanden, waar de complexe vraagstukken zich in alle concreetheid tonen, vind je geen technische



oplossingen, maar wordt een andere ambachtelijkheid gevraagd. En dan vooral praktische wijsheid. Wijsheid, die (vak)kennis, inzichten en ervaring overstijgt en die nodig is om steeds weer opnieuw een antwoord te geven op die ene vraag: wat is hier goed om te doen?

Vooraf is daar vaak niet zo veel over te zeggen.

'Goed' is nogal situationeel gebonden. Heldhaftig gedrag in de ene kan zomaar overmoedig handelen in een andere situatie zijn. Omstandigheden variëren nogal eens, stemmingen kennen zo hun wisselingen, maar vooral is er een grote variëteit aan opvattingen, ideeën, idealen. Je zou - verwijzend naar de titel van een famous boek van Gert Biesta (Biesta, 2015) - het omgaan met deze ongewisheid kunnen typeren met een 'prachtig risico': je weet nooit precies hoe de ander reageert. Het is prachtig dat er veel moois kan ontstaan in de risicovolle ruimte tussen mensen. Daarnaast ben je er vaak ook niet bewust van wat aan je oordeel en je beslissing ten grondslag ligt. Wie kent precies zijn overwegingen op basis waarvan hij handelt? Waar is je professionele oordeel eigen-

lijk op gebaseerd? Welke waarden, overtuigingen, opvattingen over onderwijs en leraarschap, mens- en wereldbeelden spelen een rol? Hoe betrokken voel je je bij de schoolorganisatie en bij je collega's? Bewust of onbewust spelen alle een rol.

Wat 'goed werk' is, is dus niet gemakkelijk te bepalen.

Dit themadeel gaat niet over de hoge gronden, maar heeft als doel wat houvast te bieden in de moerassige ongewisheid. We willen daarbij een pleidooi houden om meer werk te maken van het creëren van collectieve beelden van goed werk. Want daarmee ontstaat meer helderheid over dat waarop het professionele oordeel gestoeld is, komt er meer zicht op de oordeelsbasis van collega's en op de bandbreedte en begrenzing van wat je kennelijk met elkaar goed werk in een concrete situatie vindt.

Dat gesprek over al die situaties in het moerassige laagland waarover meer collectiviteit wenselijk is, kan daarbij een minstens zo belangrijke bijdrage leveren aan de aanpak van de complexe onderwijsvraagstukken als aan de verkenning ervan op de hoge grond.

## In drieën

Laten we daartoe eerst kijken wat we onder *goed werk* verstaan. We hanteren als denkkader de driedeling van Gardner, Csikszentmihalyi en Damon (Gardner et al., 2001), die spreken over drie E's die samen goed werk maken:

- *Excellentie*: het goed doen; het werk voldoet aan de standaarden, waarbij het gaat om vakmanschap en op de hoogte zijn van de laatste inzichten en technieken van het vak;
- *Ethiek*: het goede doen; het werk dient een groter doel en is maatschappelijk verantwoord, ook als het tegen je eigen belangen ingaat;
- *Energie*: het voelt goed; het werk is persoonlijk zinvol, creëert betrokkenheid en energie bij anderen (Van Oeffelt et al., 2021).

Voor de toelichting op deze drie elementen spitsen we ons verhaal toe op goed leraarschap, maar voor goed schoolleiderschap of goed bestuur zijn vergelijkbare beschouwingen te maken.

# Vakmanschap wordt niet zelden vooral gekoppeld aan het halen van resultaten

## **Excellentie**

Bij deze E draait het om vakmanschap dat zich meet aan wat van professionals verwacht mag worden. Voor wat van professionals verwacht wordt, kun je voor veel beroepen terecht bij een beroepsorganisatie die met een beroepsprofiel, vakstandaarden en een ethische code, opgesteld door de beroepsgroep zelf, normen voor de uitoefening van het beroep formuleert. Maar in het onderwijs is er vooralsnog niet veel extern houvast voor het leveren van excellent werk. Daar bestaat geen alomvattende beroepsorganisatie. De wens om daar verandering in aan te brengen heeft inmiddels geleid tot de oprichting van de BVMBBO (mbo) en het Leraren-

collectief PO, terwijl op dit moment gewerkt wordt aan een met de laatste vergelijkbare vereniging van leraren in het vo. Beroepsprofielen zijn er overigens wel, maar vaak geformuleerd door bestuurders en experts. Het is – vermoedelijk mede daardoor – zeer de vraag of die veel invloed hebben op het dagelijks handelen van de leraar. En datzelfde geldt voor specifiekere beroepsprofielen als bijvoorbeeld die van de christelijke leraar en de leraar lichamelijke opvoeding die ik al googelend aantrof.

Terug naar het vakmanschap. *Vakmanschap wordt niet zelden vooral gekoppeld aan het halen van resultaten.* En van die resultaten lijkt nogal wat af te hangen. Zo staat op de website van EW over de beste vo-scholen van 2021: “37 scholen mogen zich met in totaal 48 afdelingen ‘superschool’ noemen omdat de docenten daar erin slagen om de leerlingen zonder zittenblijven of afstroom naar een lager onderwijsniveau en bovendien met hoge examencijfers te laten slagen.” Wie wil geen superschool genoemd worden?

Toch vinden velen in het onderwijs dat vakmanschap niet alleen zou moeten draaien om het produceren – al dan niet in ranglijsten – van de beste resultaten als maat voor wat goed werk kan opleveren. Biesta (2021), gezaghebbend woordvoerder van de kritiek op de cultuur van het meten, formuleert het zo: “De leraar is geen technicus die *evidence based* interventies uitvoert om leeropbrengsten te genereren, maar een onderwijspedagogisch kunstenaar die in steeds nieuwe situaties probeert goed onderwijs te verzorgen.”

Vakmanschap is zo te zien als een vorm van kunstenaarschap: welke kennis, ervaring en inzichten zet je in om het goede te doen en vooral wanneer wijk je af van het gebruikelijke, van wat je geacht wordt om te doen of van wat afgesproken is?

Vakmanschap is namelijk ook beschikken over de kwaliteit om te zien wat er in een concrete situatie nodig is voor een leerling, voor een klas; te zien wat er op het spel staat en waar je het verschil kunt maken.

Er kwamen zo'n circa 150 verhalen binnen toen *De Volkskrant* lezers naar die ene docent vroeg die ze nooit zijn vergeten. “Wie tussen de wimpers door kijkt,

ontwaart een aantal archetypen van de onvergetelijke leraar. Sommigen worden geprezen omdat ze de leerlingen wisten te inspireren of te motiveren, anderen omdat ze echt luisterden of omdat ze er simpelweg waren toen er iemand moest zijn” (Kuiper, 2021).

Professionaliteit gaat dan, behalve over excellentie, ook over moreel oordeelsvermogen. En - zoals we later zullen zien - ook over energie. Maar laten we eerst de E van ethiek nader bekijken.

### **Ethiek**

De E van ethiek gaat over de vraag: doet dat wat we doen ook goed? Of anders gezegd, hoe draagt het werk bij aan het grotere goed, aan een hoger doel, aan een betere samenleving?

Laten we daarover Biesta (2021, pp. 52-53) nog een keer aan het woord laten. Hij is in zijn werk, dat veel weerklank vindt, behoorlijk uitgesproken. Dat grotere goed van onderwijs gaat volgens hem om “het toegankelijk maken van de wereld voor de leerling zodat de leerling zich (aspecten van) de wereld eigen kan maken” en daarbij “de grenzen in acht te nemen die de ander en het andere – mens en wereld – daarbij stellen.” Daartoe brengt een leraar zijn leerlingen in situaties waarin hen iets dwars komt te zitten, waarin ze uitgedaagd worden van richting te veranderen, waarin lastige vragen gesteld worden en moeilijke ontmoetingen mogelijk zijn.

Ook in de missies en visies van veel scholen is over dat grotere goed of die hogere doelen het en een ander terug te vinden, met termen als ‘ruimte voor zelfontplooiing’, ‘grenzen verleggen’, ‘wereldburgerschap’ en ‘inclusieve cultuur’.

In de beantwoording van de vraag of je in een concrete situatie ook goed doet krijgen deze ‘hogegrondenbegrippen’ hun moerassige betekenis: worden grenzen echt verlegd? Is er werkelijk sprake van zelfontplooiing?

Hogere doelen als leerlingen helpen hun grenzen te verleggen, bijdragen aan het toegankelijk maken van de wereld voor je leerlingen, de schoonheid en het belang van je vak willen laten zien, drijven veel docenten in hun werk, zo bleek uit onze gesprekken met de

## **De E van ethiek gaat over de vraag: doet dat wat we doen ook goed?**

teams die we voor deze special voerden en waarover we verderop schrijven. Maar we merkten dat dit ‘goed willen doen’ zelden expliciet besproken wordt. En dat is jammer, want door het bij gesprekken over goed werk juist ook over de E van ethiek met elkaar te hebben, maak je duidelijk welke betekenissen je met elkaar geeft aan al die fraaie missie- en visieteksten. En belangrijker nog, je onderzoekt met elkaar wat je deelt en wat de verschillen zijn over het waartoe van het onderwijs, over de manier waarop je naar je beroep kijkt en hoe zich dat toont in concrete situaties.

Om elkaar te vinden in wat goed werk is en elkaar de ruimte te geven voor het eigen professionele oordeel zijn collectieve beelden van goed werk met daarin de E van ethiek wezenlijk. Maar niet alleen met deze E en met de E van excellentie die we al besproken hebben. Goed doen, zo bleek uit de gesprekken met de teams, levert veel energie op en geeft veel zin aan het werk. En daarmee komen we aan bij de derde E van goed werk.

### **Energie**

Het is een open deur dat werk dat als betekenisvol wordt gezien veel energie geeft. Zoals dat ook geldt wanneer er voldoende eigen regelruimte is en je je bekwaam genoeg acht om je werk te doen. Dat goed werk ook goed moet voelen is dan ook meer de bevestiging van een zekere vanzelfsprekendheid. Maar net als bij de E van ethiek gaat het bij de E van energie niet louter om een individuele opvatting of beleving; al zijn die belangrijk genoeg. Goed voelen geldt voor alle betrokkenen. In zijn DNM-artikel over professionele schoolcultuur laat Henk Galenkamp (2019) dit bijvoorbeeld zien wanneer hij het heeft over professioneel gedrag, dat volgens hem aan drie kenmerken moet voldoen: het draagt bij aan de doelen van de school, het draagt bij aan toename van welbevinden van de



persoon zelf, en het draagt ook bij aan toename van het welbevinden van anderen. Het is niet voldoende wanneer het werk jou energie geeft, het is belangrijk dat het ook het welzijn van anderen, leerlingen en collega's, ten goede komt.

Illustratief is daarbij het volgende citaat uit het eerder genoemde Volkskrantartikel over de leraar die nooit vergeten wordt: "Alle leerlingen hebben hun eigen interesses, dromen en angsten. Een goede docent heeft daar oog voor. Daarom verwelkomen ze hun leerlingen elke les bij de deur. En daarom is het zo pijnlijk als een kind op een briefje schrijft: 'Jij ziet mij te weinig', zoals een van de geïnterviewde docenten overkwam" (Kuiper, 2021).

## Collectief beeld

Het model van de 3 E's kan je helpen om een beter beeld te krijgen over wat je zelf goed werk vindt in een bepaalde situatie. Je krijgt meer zicht op je opvattingen en de afwegingen die je maakt om te komen tot dat wat goed is om te doen.

Maar goed werk is geen strikt particuliere aangelegenheid. Jouw handelen raakt altijd ook dat van anderen; de grenzen van jouw vrijheid raken (of overschrijden) die van anderen. In jouw handelen toont zich weliswaar dat waar jij voor staat, dat wat je belangrijk vindt en dat waarover je je soms machteloos voelt. Maar in dat handelen verhoud je je ook op een of andere manier tot je collega's en tot wat je organisatie zegt belangrijk te vinden. En daarin kun je elkaar versterken en soms in de weg zitten. Van dat eerste wordt iedereen beter, van dat tweede niet. Omdat de vraagstukken in het onderwijs steeds meer samenwerking en collectieve professionaliteit vragen, is het zo belangrijk om het gesprek te hebben over wat dan samen goed is om te doen; om collectieve beelden van goed werk te creëren.

Gemakkelijk is dat niet. In de eerste plaats om in de hectiek van het dagelijkse onderwijs voldoende tijd te vinden. Maar ook omdat dat samen-bepalen-wat-goed-werk-is niet hetzelfde is als het zoeken naar consensus, zoals een oplossing krijgen door het tellen van de meeste stemmen of het maken van een verdunde samenvatting van alle opvattingen. Of zoals Manon Ruijters – die met haar denken over goed werk (Ruijters, 2018) ons aan het denken zette voor deze special – het een paar jaar geleden zei in een interview in O&O: "Het vraagt om het expliciteren en onderzoeken van de eigen voorkeuren, en het inleveren van het eigen gelijk om samen bij te dragen aan de praktijk en die beter te maken" (Derksen, 2019).

Lastig, zeker, maar bedenk dat je met het inleveren van je eigen gelijk niet je eigenheid als professional opgeeft. Die bestaat gelukkig meer dan uit een opvatting of een voorkeur. ■