

Henk Galenkamp

Henk Galenkamp werkt als consultant, trainer en coach in Bureau Galenkamp&Schut.
E-mail: henk@galenkampschut.nl

Gerritjan van Luin

Gerritjan van Luin is zelfstandig coach en adviseur, en redacteur van De Nieuwe Meso.
E-mail: gvluin@gmail.com

Pieter Leenheer

Pieter Leenheer is redacteur van *De Nieuwe Meso*.
E-mail: pieter.leenheer@planet.nl

“Mijn eigen veerkracht is me meegevallen”

‘Voeten in de klei en blik op de horizon’, is het motto van Innoord, Stichting voor openbaar basisonderwijs in Amsterdam-Noord. Die horizon is letterlijk zichtbaar in het bestuurskantoor, een open en transparante etage op de zevende verdieping van een bedrijfsverzamelgebouw. Naar het zuiden is er het zicht op het IJ en de nieuwbouw op het NDSM-terrein. Daarachter de binnenstad van Amsterdam. In het noorden ziet het er groener uit: het stadsdeel Amsterdam-Noord en daarachter landelijk Noord.

We interviewen Mirjam Leinders, bestuurder van deze stichting (zestien scholen, 400 medewerkers, tien fte staf). Toen ze in november 2015 bestuurder werd van deze stichting (toen nog SOON geheten) trof ze een sterk verwaarloosde organisatie aan. Naast de afwezigheid van veel werkafspraken en andere organisatorische procedures, was er een groot cultuurprobleem: er was sprake van groepsvorming, wantrouwen en angst onder de groep directeuren, en tussen hen en het stafbureau. Ze besloot beide tegelijk aan te pakken: het verbeteren van de organisatie en het inzetten op een professionele cultuur. Hierover spreken we met haar.

Wat kun je zeggen over de geschiedenis van de organisatie?

Mirjam Leinders: “De scholen zijn lange tijd bestuurd door het stadsdeel Amsterdam-Noord, later door de gemeente Amsterdam. In 2010 is de organisatie een zelfstandige stichting geworden, als een van de laatste in de stad.”

Wat trof je aan toen je bestuurder werd?

“Op het stafbureau waren nog maar drie mensen werkzaam, de rest was ontslagen of op non-actief gesteld. Ook een aantal directeuren was op non-actief gesteld, anderen waren daarmee bedreigd. De gemeente Amsterdam had de voltallige raad van toezicht vervangen en er was ook een nieuwe gemeenschappelijke medezeggenschapsraad benoemd. In de cultuur trof ik veel wantrouwen aan. Ik had als regiomanager bij de ASKO en als directeur bij AMOS behoorlijk wat leidinggevende ervaring, maar was een startende bestuurder. Ik wist dat mijn kracht lag in het verbinden van mensen met elkaar en met de organisatie. Maar gelet op de situatie werd van mij een directieve leiderschapsstijl gevraagd, die niet zo bij mijn aard past. Het kon niet anders.”

Wat heb je toen gedaan?

“Ik heb met twee vragen in mijn achterhoofd – *Wat zie ik?* en *Wat mis ik?* – in de eerste twee maanden iedereen in de organisatie gesproken. Op elk

domein ontbraken er zaken: van personeel tot financiën, hoe de begroting was opgesteld, over aanbestedingen, contracten die niet afgerond waren, er waren geen protocollen, enzovoort. Een woord dat ik veel in deze gesprekken, in allerlei variaties, tegenkwam was 'onveiligheid'. Mensen waren gekwetst, beschadigd en bang geworden. Daarna heb ik een analyse gemaakt en een plan van aanpak geschreven en deze met de RvT, de directeuren en de GMR gedeeld: eerst de cultuurkant aanpakken en alle organisatorische zaken goed regelen.”

Wat speelde er toen bij jou?

“Mijn centrale vraag was: kan ik het wel? Ik was daar best onzeker over. Aan de andere kant wist ik dat ik het wel durfde. Maar wat was het zwaar. De organisatie was zo verwaarloosd. Ten aanzien van het cultuuraspect heb ik externe hulp ingeroepen. Om zo ook mijn rol als bestuurder adequaat te kunnen vervullen en waar nodig te interveniëren.”

Wat is de inbreng van dit bureau geweest?

“Als eerste stap hebben zij met de directeuren in groepjes van drie à vier personen intakegesprekken gevoerd. En op de een of andere manier ontstond daarin openheid om te praten over wat zij hadden meegemaakt, over datgene waardoor ze bang en/of beschadigd waren geraakt. Al snel daarna hebben we een tweedaagse voor de gehele directiegroep georganiseerd waarin onder leiding van dit bureau alle ellende eruit kwam. Het was shocking: verhalen over manipulatie, verdeel-en-heerspraktijken, machtsspelletjes. Mensen waren tegen elkaar uitgespeeld en onder druk gezet. Alle pijn kwam bloot te liggen. Veel feiten uit de geschiedenis waren slechts bij een deel van het team bekend. Het was van belang om onderscheid te maken tussen de feiten en de interpretaties die om de feiten heen gemaakt waren. Er werden tijdens deze tweedaagse herstelgesprekken gevoerd. En langzaam maar zeker ontstond bij het grootste deel van het directieuren-team begrip voor elkaar, voor het gedrag dat men destijds vertoond had en op grond waarvan. Ook

werd pijnlijk duidelijk dat we afscheid moesten nemen van een collega om de toekomst van de organisatie zo kansrijk mogelijk te maken. Daar heb ik direct op gehandeld.”

Wat heb je verder gedaan?

“Ondertussen had ik het stafbureau gevuld met goede en ervaren mensen: in eerste instantie met een interim controller, een interim p&o'er en een bestuurssecretaris. We zijn de bedrijfsprocessen op orde gaan brengen.”

“Na de tweedaagse hebben we iedere zes weken opnieuw een trainingsbijeenkomst van de directeuren met het externe bureau gehouden. Dit heeft ontzettend geholpen: we vulden een kist met gereedschap die je nodig hebt om een professionele schoolcultuur op te bouwen. We ontwikkelden gemeenschappelijke taal om kwesties van onderlinge interactie op een zorgvuldige manier te bespreken. We leerden om met elkaar te communiceren in verbinding. Steeds leerden we de thema's uit de training toe te passen in de praktijk van alledag. Zo werd het levende kennis en ervaring.”

Heb je een voorbeeld van deze gemeenschappelijke taal?

“Ja, de triadeleer (Choy, 2005) heeft mij ontzettend geholpen. De kern is om te kijken naar de onderlinge relaties tussen mensen. Zodra er een min tussen twee mensen ontstaat, dreigt er een tweede min. Zo ontstaat de tweespalt in teams. Ik heb besloten geen minnen in mijn organisatie toe te staan. Dat betekent dat ik iemand direct aanspreek wanneer diegene negatief over een ander spreekt. Indien noodzakelijk, nodig ik hen samen uit om het geschil bij te leggen.”

En toen?

“Daarnaast ben ik sterk gaan sturen op de kwaliteit van onderwijs. De directeuren moesten hun onderwijskundig leiderschap gaan versterken. Hier een bijdrage aan leveren werd mijn topprioriteit. In al mijn schoolbezoeken stond één vraag aan de

directeur centraal: Wat voegt jouw leiderschap toe aan de kwaliteit van de leerkracht in de klas? En dus met name aan de ontwikkeling van het kind in de klas? Sommige directeuren kregen de beweging naar een professionele schoolcultuur in hun eigen school niet goed op gang. Iemand zei letterlijk: 'Ik wil geen directeur zijn die leerkrachten aanstuurt.' 'Toch is dat wel wat ik van je vraag', was mijn reactie. Zo zijn er nog enkele directeuren vertrokken. Steeds met wederzijds respect, op vrijwillige basis, in goed contact, zonder juridische procedures."

Is daarmee alle shit uit de organisatie verdwenen?

"Nee, was dat maar waar. Dit is echt een proces van lange adem. Het proces waar we in gestapt zijn vraagt onderhoud en alertheid. Soms krijg ik nog wel een mailtje van een directeur met gemopper of een klaagzang. Dan bel ik onmiddellijk op: 'Wat is je vraag?', want er hoort altijd een vraag bij. Ik ben het patroon van uit-verbinding-gaan gaan herkennen. Ik doorzie wanneer iemand het aapje van een ander op zijn eigen schouder heeft genomen en van daaruit de ander gaat veroordelen en uit verbinding gaat."

Wat maakte nou dat je begonnen bent met de cultuurkant?

"Als je de cultuur niet op orde hebt, zullen de structuren niet werken. Als je werkafspraken met elkaar wilt maken, moet je elkaar eerst vertrouwen. Ik wil zelf ook betrouwbaar zijn: doen wat ik zeg en zeggen wat ik doe. Voorbeeldgedrag vertonen. En ik heb gemerkt dat daarin het vertrouwen kan groeien. Laat helder zijn: de structuurkant moet ook. Maar eerst moesten we de gedragscomponent aanpakken. In feite hebben we op drie domeinen gewerkt: de cultuur, het systeem en de kerntaak van de schoolleiders. Juist dit laatste heeft erg geholpen in de opbouw van een professionele cultuur. Daarin heb ik wel veel van de directeuren gevraagd. Mijn boodschap was: ontwikkel je tot onderwijskundig leider."

Hoe ondersteunde je hen daarin?

"Door veel met hen te praten en ook tweemaal per jaar een dagdeel op iedere school aanwezig te zijn, met een duidelijke gespreksagenda. Eerst riep dit vragen op: 'Ben jij de tweede inspectie?' Maar nu vindt men het fijn: 'Ha, de bestuurder kent het onderwijs.' Onderwijskundig leiderschap staat centraal bij scholingsactiviteiten en de onderwijskwaliteit is een voortdurend gesprekstema. We hebben auditoren opgeleid die de lessen bezoeken."

En hoe speelt dit voor de laag eronder, bij de leerkrachten?

"Uiteindelijk draait het bij onderwijskwaliteit erom hoe de leraren dagelijks in hun werk handelen. Door de vragen die de directeur aan hen stelt komt daar ook beweging op gang. Er zijn daardoor andere gesprekken op de scholen ontstaan."

"Daarnaast is er ook duidelijk gestuurd op functioneren en verzuim. We hebben een heldere gesprekscyclus opgebouwd, waarin we leerkrachten op hun kwaliteit gingen beoordelen, ze ruimte kregen om zich bij te scholen, en waar nodig gingen we in gesprek over een exit. Hard met een hart. Ik heb zelf regelmatig met tranen in mijn ogen gezeten bij dergelijke gesprekken. Ik moest hard zijn als ik het idee had dat het kind in de klas in het geding kwam, maar de relatie heb ik kunnen behouden."

Wat is je in dit hele proces tegengevallen?

"Het blijft gewoon ploegen. En het is ook een eenzaam proces. Soms krijg ik niet de positieve feedback die ik hoop te krijgen. Dan begin ik aan mezelf te twijfelen: wat doe ik niet goed dat ze dit niet te gek vinden?"

"Mijn voldoening haal ik uit de zaken die gelukt zijn. Mensen zeggen ook wel eens: 'Ik vind het lastig dat jij zo optimistisch bent, zo toekomst- en oplossingsgericht.' Dat snap ik wel, maar ik denk dat deze houding mij helpt om een wezenlijke verandering tot stand te brengen."

Wat is je meegevallen?

“Ik krijg veel energie van mijn werk. De kans om dit te doen is uniek. Ook de veerkracht in de organisatie is me meegevallen. En ook mijn eigen veerkracht. Daar word ik heel blij van.”

Wat is de komende jaren je grootste uitdaging?

“Ik wil graag meer culturele diversiteit in het directeurenteam en de schoolteams, maar mijn echte onderwijskundige uitdaging is het vergroten van de gelijkheid van kansen voor de kinderen. Daar een slag in maken is mijn droom. Gelukkig deelt het grootste deel van mijn directeuren deze droom met mij.” ■

Gerritjan van Luin
Henk Galenkamp

“Het gaat niet om ons, maar om de leerlingen”

In het boek *Een radslag in het onderwijs* vertelde Jolanda Hogewind haar verhaal over de transformatie van het Amsterdamse Calvijn College, waarvan ze in 2009 directeur werd. Gerritjan van Luin en Henk Galenkamp spreken haar vlak nadat bekend werd dat zij benoemd is tot de nieuwe bestuurder van het IJburg College. Een mooi moment om terug te kijken op het ontwikkeltraject naar een professionele schoolcultuur in de school waaraan zij bijna tien jaar leiding gaf.

Het Calvijn College anno 2009 was een school in verwarring, zoals Hogewind het formuleert. Het gebouw was verwaarloosd en die verwaarlozing gold in zekere zin ook voor het personeel. Er liepen bewakers rond, er kwam regelmatig politie over de vloer. “Maar wat ik het ergste vond, was dat er geen verbinding was tussen docenten en leerlingen. Er werd erg negatief over leerlingen gesproken. Er werd gestraft en verwijderd. Er was een structuur-

klas die alsmaar voller werd naarmate het jaar vorderde. En daar bleven ze vaak het hele verdere jaar.” Er moest wat gebeuren. “Wat mijn vader heeft voorgeleefd is consciëntieus je afspraken nakomen en precies zijn. Mijn moeder was heel zorgzaam en werkte heel veel vanuit intuïtie.” En uit deze bronnen putte Hogewind bij het inzetten van een aantal – zoals zij het noemt – parallelle processen: zorgen voor een strakke organisatie en ruimte creëren voor onderwijs waarin leerlingen en leraren tot hun recht komen.

Organisatie

De schoolleiding ging al heel snel twee dagen weg om het met elkaar te hebben over de toekomst van de school. Tijdens een speeddate ging het om drie vragen: Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik? Hogewind legde de lat voor de schoolleiding hoog: “We hebben zo’n belangrijke functie! We hebben de toekomst van al die jonge mensen in onze school in handen. Dan kun je geen half werk leveren.” Slachtofferschap en lage verwachtingen – “ze kunnen het niet” – passen niet bij die belangrijke opdracht. Denken in mogelijkheden, eigen verantwoordelijkheid nemen, en zelf de regie nemen wel. Het werd iedereen duidelijk dat er het nodige moest veranderen.

Een aantal teamleiders gaf aan – “niet zelden met veel verdriet” – dat zij zich daartoe niet in staat achtten. Van hen werd afscheid genomen. “Binnen anderhalf jaar had ik een ander managementteam.” Er werd door de schoolleiding een nieuwe missie en visie geformuleerd, die in de definitieve versie, nadat de opmerkingen vanuit de school verwerkt waren, zo sterk bleken dat deze nu al acht jaar onveranderd zijn gebleven. “We werken vanuit het sociaal-constructivistische gedachtegoed: je scheidt met elkaar de voorwaarden waaronder de ander kan leren en zijn kennis construeert in een context met elkaar.”

“Ik heb meteen ook een heldendaad verricht”, vertelt Hogewind, “er mocht niet meer gerookt worden in de school. En ik ben meteen begonnen met het helpen herinneren hoe je een beetje fatsoenlijk

met elkaar omgaat; zoals niet schreeuwen tegen leerlingen.”

Heel snel werd aan iedereen gevraagd waarvoor hij verantwoordelijk wilde zijn: onderwijs, begeleiding, lesoverstijgende of schoolbrede werkzaamheden? Er ontstond een zogenaamde matrixstructuur waarin “iedere medewerker verantwoordelijk is voor een deel van de inhoud en tegelijk voor de uitvoering, ook buiten het eigen team” (*Een radslag*, p.49). Die wending naar ‘zelf verantwoordelijkheid nemen’ – “helpen helpt niet” – werd ondersteund door een nieuwe aanpak rond het verdelen van taken, het zogenaamde *Taakspel* [zie kader] en een jaarcyclus van start-, voortgangs- en evaluatiegesprekken voor alle medewerkers.

Taakspel

Als de prognose van het aantal leerlingen in het volgende jaar bekend is wordt eerst het aantal uren per vak en per klas berekend. Van de lessen worden kaartjes (vak, klas, aantal uur) gemaakt. Kaartjes komen er ook van de lesoverstijgende en teamoverstijgende taken. Op de externe tweedaagse met alle personeelsleden vindt de verdeling van de kaartjes plaats. In de teams worden eerst de mentoren (twee per klas) bepaald, waarna zij het betreffende kaartje pakken. In de secties worden daarna de uren verdeeld, waarbij er rekening mee gehouden wordt dat de mentoren veel uren aan hun klas geven. Na die verdeling worden in de teams de kaartjes met de lesoverstijgende taken of schoolbrede taken (zoals die van zorgcoördinator) gepakt.

Op de tweede ochtend vindt het “allerbelangrijkste moment” plaats, want dan vertelt elke docent in het team wat hij vorig jaar gedaan heeft, hoe dat is gegaan en wat hij dit jaar gaat doen. Dat kan in de vorm van een speeddate. Iedereen zit aan een lange tafel, twee teamleden vertellen elkaar hun verhaal en schuiven

daarna op om over en weer hun verhaal met een ander teamlid te delen. Maar een plenaire presentatie is ook een mogelijke werkvorm. Jolanda Hogewind zegt hierover: “Met het pakken van elke kaart neem je verantwoordelijkheid voor een taak en door het met elkaar te hebben over wat gedaan is en wat gedaan gaat worden, neem je als team verantwoordelijkheid voor de klus waar je met elkaar voor staat. Het is niet de schoolleiding die taken verdeelt, maar de docent en het team die de taak op zich nemen.”

Jongens en meiden uit de buurt

“Waarvan ik denk dat mij het meeste heeft geholpen”, vertelt Hogewind, “is dat ik al vrij snel jongens en meiden uit de buurt heb aangenomen om in de school te komen werken. Zij werden leerklimatemedewerker. Soms waren dat oud-leerlingen die geen baan hadden en ook niet meer verder wilden leren. Nu met werk en een salaris gingen sommigen ook nog verder studeren in het mbo om onderwijsassistent te worden.” Een gouden greep om deze goede mensen aan te nemen, zegt Hogewind, omdat leerlingen zich in die medewerkers herkenden, wat hielp om een positief leerklimate – “een veel beter begrip dan ‘veilige school’” – te creëren. En ze leerden de leraren hoe ze om konden gaan met het soms behoorlijk ingewikkelde gedrag van leerlingen. “Daarin onderscheid maken is erg belangrijk”, benadrukt Hogewind met haar jarenlange ervaring in de jeugdpsychiatrie. “Sommige leerlingen hebben het heel moeilijk thuis.”

Onderwijs

“Ik heb heel veel moeite met hoe we het onderwijs hebben ingericht”, verzucht Hogewind. “Hoe het er op veel scholen uitziet, waar de macht van docenten heerst, waar door straffen en duwen invloed uitgeoefend wordt op het gedrag van leerlingen. Veel leerlingen voelen zich niet gerespecteerd. Op het Calvinist straffen we niet. We hebben ook geen

regels aan de muur hangen. Die zijn vaak negatief geformuleerd en helpen helemaal niet. We werken met rechten en plichten.” Leerlingen hebben, zo legt Hogewind uit, drie rechten: recht op goed onderwijs, recht op een goed leerklimaat en recht op een schone, veilige school. En wat de plichtenkant betreft: zo heeft iedereen de plicht op tijd te zijn en de school schoon te houden – “We eten en drinken alleen in de koffiekamer of kantine.” En iedereen is op school van half negen tot vijf uur als de lessen afgelopen zijn. Waar er gedoe ontstaat wordt het gesprek gevoerd, dikwijls meteen met de ouders erbij.

Nu lijkt het alsof er voornamelijk organisatorische interventies zijn gedaan met het oog op die gewenste strakke organisatie, maar onderwijskundig gebeurde er ook heel veel, zo vertelde Hogewind. De schooldeuren werden opengezet. Er kwam een doorlopende leerlijn met het mbo waarmee het examen werd afgeschaft, een deel van de Ajax-jeugd volgde bij ons onderwijs, de school werd een ontmoetingsplek voor mensen uit de buurt, die er konden eten en zich laten verzorgen in de kapsalon, met de bankiers van de Zuidas werd voetbal, een integraal sportprogramma werd ontwikkeld, er kwamen kunst- en cultuurprogramma’s, enzovoort. Hogewind zegt terugblikkend: “Ik bedenk echt geen revolutionaire dingen, maar ik breng een aantal zaken bij elkaar.” En daarbij staan ook, of beter juist, voor de leerlingen steeds de eerdergenoemde vragen centraal: Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik? Door met die vragen bezig te zijn wordt betrokkenheid en eigenaarschap gecreëerd.

Hygiënisch omgaan

Een thema dat een paar keer in het gesprek naar voren komt is ‘rolvastheid’. Of zoals Hogewind het noemt “hygiënisch met rollen en taken omgaan.” Ze legt uit: “Ik ben geen directeur die aan de deur handjes gaat staan geven aan de leerlingen. Want die leerlingen zijn niet van mij. Die zijn van zichzelf en van de docent. Ik kom wel aan het begin van het jaar in alle klassen om me voor te stellen en ik ga naar activiteiten en wedstrijden, maar ik zal nooit

zomaar een lokaal binnengaan. Docenten zijn van teammanagers.” Lesgeven als leidinggevende vindt Hogewind in dit verband “echt waanzinnig. Dat vind ik niet professioneel. Ik vraag toch ook niet aan een docent om een dag directeur te zijn. Ieder zijn eigen vak.”

Over haar eigen rol zegt Hogewind: “Ik vind mezelf de minst belangrijke persoon in de hele school; wel de meest facilitaire. En natuurlijk kan ik heel veel doen waardoor het goed gaat. Maar het is de docent die bepalend is voor de leerling. En om de leerlingen draait het in een school.”

“Door consequent op je eigen stoel te blijven zitten, doelen scherp voor ogen te hebben, het eigenaarschap goed te beleggen, komt er rust, houvast en overzicht in een organisatie”, zo houdt Hogewind ons voor. En dat draagt bij aan ieders welzijn en vermindert de werkdruk.

Niet vanzelf

Vanzelf is het allemaal niet gegaan in de afgelopen tien jaar. “Het was hard werken”, zegt Hogewind, “en ik heb me zeker ook van tijd tot tijd eenzaam gevoeld.” Ook voor de medewerkers was het niet gemakkelijk. De omslag die was ingezet vroeg nogal wat van hen en niet iedereen kon of wilde mee. “Een aantal docenten is naar een andere school vertrokken en met een aantal heb ik een vaststellingsovereenkomst moeten sluiten. De meesten zijn in goede harmonie vertrokken, maar er zijn er ook die me niet meer groeten als ik ze tegenkom.” Behalve dat een omslag in menselijke zin het nodig vraagt – “Er was op een gegeven moment een hoog ziekteverzuim” – vraagt het ook de nodige investeringen om afscheid te kunnen nemen van medewerkers en nieuwe medewerkers te kunnen aannemen. “Ik ben heel goed geworden in het omgaan met mijn geld”, blikt Hogewind terug, “en hoewel het bestuur niet altijd snapte waar ik mee bezig was, heb ik hierbij altijd veel vrijheid ervaren.”

Volhouden

“Hoe houd je het zelf vol?”, vroegen we ons af.

“Door hele goede mensen om me heen te verzamelen”, is het antwoord. “Binnen de school en daarbuiten.” Hogewind kon rekenen op de steun van Felix Rottenberg, die ze in het begin regelmatig belde. En toenmalig wethouder Lodewijk Asscher, die het voorwoord van *Een radslag in het onderwijs schreef* – “Ik voel een bijzonder sterke band met de school” – begreep heel goed dat vmbo-onderwijs in de stad goede huisvesting behoeft.

“Ik heb het ook volgehouden door steeds zelf de regie te pakken. De politie en de bewakers heb ik de school uitgezet, uit de vele aanbieders in het onderwijs heb ik alleen hen gekozen die echt iets toevoegen aan wat we met de school nastreven.”

“Laat je niet gek maken”, is haar advies. “En wees altijd congruent tussen wat je zegt en wat je doet”, is een ander.

“Maar je houdt het vooral vol door koersvast te blijven, te geloven in je visie en in jezelf, en een lange adem te hebben.”

“Ik sta op een positieve manier in het leven”, zegt Jolande Hogewind tot slot, “ik heb er een groot vertrouwen in dat mensen zich vanuit autonomie ontwikkelen en dat je alles kunt wat je wilt kunnen.” ■

Henk Galenkamp

“Iedereen heeft een rol in het geheel”

Op basisschool de Havenridders in Broek in Waterland heeft in schooljaar 2017-2018, onder leiding van Bureau Galenkamp&Schut, een training *Professionele schoolcultuur*, plaatsgevonden. In maart 2019 praatte Henk Galenkamp na met directeur Peter Bakker, ib'er Karin Eikel en leerkracht Noor Moll: Wat is de betekenis en de impact van dit traject geweest? Wat heeft effect gehad? Wat waren kritische succesfactoren?

Het gesprek begint met de aanleiding tot dit traject. Bakker was in september 2015 aangesteld als directeur en ontmoette daar hardwerkende mensen die vooral hun eigen gang gingen. Ieder deed z'n eigen ding en er was weinig overleg. De resultaten waren goed. Er waren in het verleden diverse conflicten geweest, ook rond leidinggevend. Al in de sollicitatiegesprekken die Bakker voerde, was de term 'oud zeer' gevallen.

Driekwart jaar na Bakkers aantreden was er een inspectiebezoek. De school scoorde 'zwak', vooral op het gebied van leerlingenzorg. Dit was overigens vier jaar daarvoor ook al geconstateerd. Toch kwam het oordeel als een donderslag bij heldere hemel. De resultaten waren immers goed? Er ging een schok door de school.

Vrij snel daarna werd Eikel als ib'er aangesteld:

“Wat me opviel was dat iedereen die ik sprak iets negatiefs zei over de directie, over het bestuur, over elkaar, over de negatieve stemming op school. Er werd gesproken over 'goede' en 'slechte' collega's.” En Moll vult aan: “Eigenlijk was dit al jaren aan de gang. Zeker vanaf 2011 was er veel negativiteit in het team.”

Bakker: “In schooljaar 2016-2017 is het geëscaleerd. Er ontstond een groot conflict in het team. Een van de collega's vertoonde intimiderend gedrag; anderen waren bang geworden en voelden zich onveilig. Toen heb ik besloten professionele hulp in te schakelen.”

Spannend

Op mijn vraag hoe dit in het team gecommuniceerd is en wat de reacties waren, antwoordt Bakker dat hij het team bij elkaar heeft geroepen: “Ik heb verteld dat de manier waarop wij met elkaar omgaan moet veranderen en dat ik een extern bureau ga vragen om een training te verzorgen, gekoppeld aan teamcoaching van het managementteam.”

Moll: “Ik vond het een goed idee, maar ik zag ook dat diverse collega's ervoor terugdeinsden. Ze

waren vooral bang dat de collega, die als intimiderend werd ervaren, nog heftiger zou reageren wanneer dit aan de orde gesteld werd." Bakker: "Ik vond de eerste bijeenkomst heel spannend." Moll vult aan: "Wij vonden het ook spannend. We zaten in een kring en stap voor stap werd het oude zeer benoemd en blootgelegd."

Bakker: "Ik herinner me dat ik erg naar de twee trainers zat te kijken met de gedachte: kunnen jullie dit aan? Het was ook erg heftig. Gelukkig hadden de trainers vooraf intakegesprekken met groepjes teamleden gevoerd en aan het begin van de training enkele heldere omgangsregels met ons afgesproken. Hierdoor bleef het toch wel rustig en beheerst."

Op die eerste trainingsdag werden de feitelijke gebeurtenissen die in het systeem hebben plaatsgevonden in chronologische volgorde op een rij gezet, inclusief de namen van de betrokkenen: wie heeft wat gezegd en wat waren daarvan de effecten? Dit gebeurde op niet beschuldigende wijze: alleen de feiten werden op een flipovervel genoteerd, ontdaan van alle oordelen of interpretaties. Hierdoor ontstond een gemeenschappelijk beeld van het gebeuren. De deelnemers kregen zicht op de daderslachtofferdynamiek die had plaatsgevonden en de rol die zij daar zelf in gespeeld hadden. "Al in de eerste bijeenkomst", aldus Eikel, "hadden we de essentie te pakken. Niemand voelde zich aangevallen. Het ging over 'wij' in plaats van 'wij-zij'." Bakker: "Er ontstond een bewustwordingsproces bij (bijna) iedereen in het team. Dat iedereen een rol heeft in het geheel. Het ging over ieders gedrag en het effect ervan op anderen. Het geklets over elkaar en de stemmingmakerij, die zo kenmerkend waren voor onze omgangscultuur, verdwenen. Daarvoor in de plaats werd soms de opmerking gemaakt: 'Stop even hiermee, dat past niet in een professionele schoolcultuur.' De toon werd anders." Even valt er een stilte. Dan: "Er zijn ook twee mensen uit het team weggegaan. Goede leerkrachten, maar juist zij speelden een belangrijke rol in de negatieve omgangscultuur."

Begrenzen

Een van de thema's tijdens de training was het begrenzen van gedrag met behoud van relatie. Vooral bij Bakker sloeg dat aan: "Van nature zie ik lang het goede in mensen, maar ik ontdekte dat er grenzen zijn aan toelaatbaar gedrag. Ik ben inderdaad meer gaan begrenzen. Dat heeft tot een heftige woordenwisseling met een collega geleid. Maar daarna was het klaar. De lucht was geklaard. Vanaf dat moment", aldus Bakker, "konden we gaan samenwerken. We hebben nu een bodem om de onderwijskundige ontwikkelingen weer ter hand te nemen. Onze teambijeenkomsten zijn uitermate positief. We groeien nu naar een lerende organisatie toe. We hebben in de afgelopen maanden met het hele team een koerstraject gevolgd. De resultaten daarvan geven een duidelijk beeld van wie wij (willen) zijn als school, welke doelen we nastreven en welk gedrag daarbij hoort. Het koersdocument dat hieruit ontstaan is, wordt binnenkort in het team gepresenteerd."

Kern

We sluiten het gesprek af met een vraag aan allen: wat is voor jou nu de kern geweest van het traject? Voor Moll is dat het team nu consequent aandacht besteedt aan het effect van elkaars gedrag op de ander: "Durven het te zeggen wanneer ons iets niet bevalt. Juist doordat dit plaatsvindt, is er veiligheid in de school ontstaan. Eigenlijk zijn we de werkregel 'storingen gaan voor', die wij aan het begin van dit traject hebben afgesproken, ook na de training in het onderlinge contact gaan toepassen." Eikel zou op haar beurt collega-ib'ers van andere scholen een vergelijkbaar traject gunnen: "Ik hoor in gesprekken met hen veel ellende. En dan denk ik aan het proces dat we doorlopen hebben." En Bakker zou het iedere beginnende directeur gunnen om een systemisch interview over de geschiedenis van de school en het leiderschap daarin te houden. "Toen ben ik gaan begrijpen waar het gedrag van mensen vandaan kwam." ■

Gerritjan van Luin

“Het is topsport en de finish is nog niet in zicht”

Een vwo-havo-school zoals er zoveel zijn. En een school met een traditie, ook daarin is deze school niet uniek. De worteling van het onderwijs in die traditie maakt het niet gemakkelijk om dat onderwijs te vernieuwen, doordat die traditie ook de organisatie in een stevige greep houdt. Of eigenlijk moet ik zeggen, hield. Want met de komst van de nieuwe rector een paar jaar geleden, en de vernieuwing van vrijwel de gehele schoolleiding, is er het nodige gebeurd en is de weg naar een professionele schoolcultuur ingezet. Ik spreek erover met de rector en een van de conrectoren.

Wat verstaan mijn gesprekspartners eigenlijk onder een professionele schoolcultuur?

Het antwoord komt er zonder aarzelen uit: “Een school waar het onderwijs centraal staat. En waar dat onderwijs bijdraagt aan wat we als school als opdracht zien.” “En dat betekent”, zo vervolgt de rector, “dat we het veel met elkaar zouden moeten hebben over wat die opdracht concreet in de praktijk betekent. Maar ook dat we niet alleen praten, maar vooral ook doen.” En bij dat doen, zo benadrukt ze, is het belangrijk ons te realiseren dat er niet één waarheid is.

Aan dat ‘praten’ zitten trouwens ook professionele aspecten: “Goed luisteren naar elkaar en iedereen moet een stem hebben, dus vooral de mensen die er verstand van hebben en niet, zoals nogal eens het geval is, alleen de mensen die het langst op school zitten.” De conrector vult aan: “In een professionele cultuur komen de verschillende kwaliteiten van mensen tot hun recht. Laten we ongelijkheid van mensen daarin dan ook erkennen.”

Hoe was het gesteld met de professionaliteit van de cultuur toen de nieuwe rector aantrad?

“Er werd ontzettend veel gepraat, vooral over de waan van de dag en hoe alles georganiseerd moest worden. Het ging nauwelijks over onderwijs. Als ik vroeg waarom dingen gingen zoals ze gingen, was het antwoord vaak dat dit de gewoonte was. Soms bleef het antwoord uit en werd er gezocht in een van de documenten die ergens opgeslagen lagen. ‘We regelen het hier goed’, was de slogan. En daar was men trots op.”

“Bij de meeste besluitvormingsdiscussies speelden eigenlijk twee vragen: ‘Van wie kunnen we tegenwerking verwachten?’, en ‘Hoe kunnen we het zo organiseren dat we aan die verwachte tegenstand tegemoetkomen?’ Eigenlijk werd er steeds gezocht naar de weg van de minste weerstand.”

Geen visie op onderwijs

Besluiten lateren aan een onderwijskundige opdracht was feitelijk niet aan de orde. “Er was, zoals gezegd, geen visie op het onderwijs en een gesprek erover was ook lastig, ook omdat daarover weinig was vastgelegd”, zegt de rector hierover. “Vermoedelijk ook omdat de meningen nogal verschilden en die verschillen lastig te hanteren waren.”

Ze typeert de organisatie die ze aantrof als “behoorlijk masculien. Mannen hadden hier meer stem dan vrouwen en naar een groepje mannen die al lang aan school verbonden zijn, werd in het bijzonder goed geluisterd. De mannen in de toenmalige schoolleiding hielden elkaar vast zoals mannen dat doen in een sportieve mannencultuur. Soms maak je verschrikkelijk ruzie, maar daarna geef je elkaar een klap op de schouder en ga je weer door. Er was geen echte machocultuur, maar hun plek gaf de mannen een zekere status, die in stand gehouden werd in het systeem.”

Dubbele angst

“Wat ik ook aantrof”, vervolgt de rector, “was angst. Of eigenlijk: dubbele angst. De schoolleiding was

bang voor commentaar, voor kritiek, voor het gesprek. En personeelsleden waren bang voor de schoolleiding. Het viel me op hoe afwachtend ze waren als ik ze voor een gesprek uitnodigde. Angst verlamt, leidt tot het vermijden van risico's en het nemen van verantwoordelijkheid. Dat was hier wel aan de hand."

Op de vraag hoe de rector als nieuwkomer hierin geopereerd heeft, antwoordt ze: "Ik ben bewust uit het systeem gebleven. Ik heb geprobeerd met iedereen afzonderlijk een goede verstandhouding op te bouwen, ook in de wetenschap dat enkele leden van de schoolleiding binnen afzienbare tijd met pensioen zouden gaan. Verder ben ik – in het licht van die komende wijziging – het gesprek gestart over een nieuwe inrichting van de schoolleiding. Dat gesprek heeft ertoe geleid dat we vorig jaar afscheid hebben genomen van een aantal teamleiders en inmiddels met een behoorlijk nieuw team gestart zijn. Elke docent maakt nu deel uit van een team. En dat is een behoorlijke verbetering, want daarvoor had niet iedereen een logische direct leidinggevende."

"Zo'n vrijwel nieuwe schoolleiding heeft voordelen, omdat bestaande patronen rond overleg en besluitvorming doorbroken worden, maar het heeft voor een aantal mensen ook verlies betekend: vertrouwde mensen die ook de gezichten van een vertrouwde cultuur waren, waren niet meer in beeld. Van een aantal personeelsleden hebben we afscheid moeten nemen. Zij wilden vasthouden aan het oude vertrouwde, wilden of konden de omslag niet maken. Jammer, maar – ondanks alle gesprekken die we gevoerd hebben – onvermijdelijk."

Onderwijskundige vernieuwing

Behalve deze organisatorische ingreep is er ook op onderwijskundig vlak het een en ander gebeurd, zoals het werken aan meer samenhang in de leerlijnen, het profiel van het vwo, het gebruik van ICT in het onderwijs, de verbetering van de leesvaardigheid, en het denken in en handelen volgens een *growth mindset*. "En we zijn in het landelijk verbeter-

traject gestapt", vult de conrector aan. "En er is een onderwijsgroep in het leven geroepen waarin alle secties vertegenwoordigd zijn."

De conrector vervolgt: "Als we het over onderwijs hebben, praten we niet meer alleen over cijfers en resultaten. Een leerling kon doubleren omdat hij door het niet inleveren van een verslag net een paar tienden van punten tekortkwam. We kijken nu meer naar een leerling als iemand die zich aan het ontwikkelen is, en niet alleen maar naar de cijfers."

De rector vult aan: "Ook met de sectie praten we niet alleen over de resultaten, zoals ze gewend waren, maar ook over hoe het met de sectie gaat, waar ze tegenaanlopen en welke support nodig is."

"Er is nog wel het nodige werk te doen. Vooral het opruimen van oude patronen van mensen die wel of niet met elkaar praten en elkaar wel of niet wat gunnen. De secties zijn in het verleden in zekere zin aan hun lot overgelaten."

"Ik ben die hiërarchie aan het doorbreken", vertelt de rector op mijn vraag hoe ze te werk gaat, "mijn deur staat voor iedereen open. We praten veel met personeelsleden, zeker ook de nieuwe. Daardoor krijgen we veel te horen en daarmee gaan we de secties in. Ik problematiseer de bestaande situatie en kijk dan maar wat er gebeurt. Dan hebben we in elk geval een gesprek. En ik zorg ervoor dat de sfeer tijdens de gesprekken goed is. Zodat ze niet bang hoeven zijn."

Onderwijskundig leiderschap

"En natuurlijk, ook ik vind het fijn als de zaken goed geregeld zijn. In die zin heb ik respect voor de organisatorische kracht van de school, maar als dat je voornaamste focus is, is dat ook wat mensen van je verwachten: een goede organisator zijn. Ik verwacht van de leden van de schoolleiding dat ze met gezag vooral ook onderwijskundig leiderschap laten zien. Dat het gegeven dat zaken goed geregeld zijn vanzelfsprekend is en dat de aandacht uitgaat naar

het samenwerken aan vernieuwing en verbetering van het onderwijs.”

“Mijn stelling is dat als je wilt veranderen, je vooral niet in rollen moet stappen die anderen van je verwachten. Want dat zijn vaak de rollen die de bestaande patronen bevestigen. Kies de rol die de zaak vooruithelpt. Dus stel ik niet alleen vragen over de voortgang en de resultaten, maar vooral juist vragen over waarom iets gebeurt met daarbij de bedoeling van de school voor ogen. Klopt dan wat we doen? Als je steeds zelf de regie houdt, kun je ook ontregelen als dat nodig is.”

“We zitten allemaal in een nieuwe rol”, vertelt de conrector, “en iedereen is aan het zoeken. ‘Hoe zie je jezelf handelen?’, is een vraag die we elkaar regelmatig stellen. En hoe verhoudt zich het antwoord met wat we van elkaar verwachten? Daar zitten we nu middenin. We moeten met elkaar aan de bak. Opbouwen.”

Wat mijn beide gesprekspartners delen is de constatering dat het allemaal langzamer gaat op weg naar een professionelere cultuur dan ze gehoopt hadden. En dat het ook het nodige doorzettingsvermogen kost. En omgaan met teleurstelling als er stappen achteruit worden gemaakt. Zelf verantwoordelijkheid nemen, zelfredzaam willen zijn. “Niet voor alles naar ons kijken, het is niet zomaar veranderd. De rust is er nog niet”, zegt de rector.

Marathon

Hoe houden jullie het vol? “Dat is soms lastig”, vertelt de conrector, “het is heel hard werken. Ik heb het gevoel dat ik een marathon loop. Vermoeiend. Maar het is ook gewoon doen en niet te veel over nadenken.” De metafoor slaat aan. “Ik vind het ook topsport”, zegt de rector, “en de finish is nog niet in zicht. Tegelijk is het ook gewoon de baan. Dit is wat gedaan moet worden. Er is altijd gedoe. Het gaat nooit zoals je wilt. Maar ik heb ook heel veel plezier met fijne mensen om me heen. We vormen een goed team.” ■