

3

“Hoe gaat u ervoor zorgen dat onze werkdruk omlaag gaat?”

Leidinggeven in een verwaarloosde organisatie



Joost Kampen

Joost Kampen is als veranderkundige verbonden aan de Ambachtsschool van Organiseren en Veranderen, en aan Van den Bunt. Hij doet (actie)onderzoek vanuit de Vrije Universiteit, doceert bij SIOO, Universiteit Twente, Universiteit van Amsterdam en de Business School Nederland en heeft een leergang interveniëren in verwaarloosde organisaties ontwikkeld. E-mail: info@joostkampen.nl.

Aan het begin van deze eeuw was het Amsterdamse gemeentelijk vervoerbedrijf GVB totaal uitgewoond: veel ziekteverzuim, een uiterst negatieve sfeer, een klantvriendelijke cultuur, een management zonder enige greep. Pogingen om daar verandering in te brengen werkten niet of soms zelfs averechts. Verwondering daarover was voor organisatieadviseur Joost Kampen in 2005 de aanleiding om in de onderzoeksliteratuur op zoek te gaan naar oplossingen voor hardnekkige organisatieproblemen. Zijn verkenning leidde tot het boek *Verwaarloosde organisaties* (Kampen & Schuiling, 2005), waarin hij een aanpak beschrijft die zich intussen bewezen heeft.

In dit artikel zet hij het daarin ontwikkelde concept kort neer, waarna hij inzoomt op de onderwijspraktijk: dat zijn cases in basis- en voortgezet onderwijs, vmbo, mbo, hbo en universiteiten.

Theorie in het kort

De theorie gaat naar analogie met de orthopedagogiek over ontwikkelingsproblemen in organisaties. Verwaarlozing in de opvoeding van kinderen gaat over het niet beschikbaar zijn van de ouders. Zij bieden geen structuur en hebben geen aandacht voor hun kind. Zij verzuimen de ontwikkeling van het kind te begeleiden, vaak doordat ze druk zijn met eigen problemen. Geleidelijk ontstaat een ontwikkelingsachterstand, waardoor het kind niet kan voldoen aan de eisen die horen bij de leeftijd en ontwikkelingsfase. Dit falen uit zich in probleemgedrag, maar tegelijkertijd leert het kind

wel te overleven en zich te handhaven. Omdat de ouders niet met het probleemgedrag weten om te gaan, ontstaan er patronen van schadelijke interactie tussen ouder en kind. Het opvoedklimaat waarin dit gebeurt, is op dit proces van invloed. Voor het inlopen van de achterstand in ontwikkeling dient eerst een stabiele en voorspelbare omgeving gecreëerd te worden. Het normaliseren van de situatie vraagt tevens om begrenzen van negatief gedrag. Om de ontwikkelingsachterstand in te lopen dient de opvoeder aan te sluiten op emotionele behoeften en aanwezige competenties van het kind.

Het probleemgedrag van medewerkers en leidinggevenden bij het Amsterdamse ov-bedrijf GVB was een-op-een vergelijkbaar met dat van verwaarloosde kinderen respectievelijk hun ouders (Kampen, 2011). Het probleemgedrag onder medewerkers is enerzijds gedrag uit onvermogen zoals heftige emoties, niet kunnen reflecteren en grenzeloos gedrag. Anderzijds zelfhandavingsgedrag zoals de schuld altijd bij 'de organisatie' of 'de leiding' leggen, ruimte nemen om afspraken niet na te komen en dat gewoon vinden, ontkennen van een aantoonbare fout en de leiding om de tuin leiden.

Met de kennis uit de orthopedagogiek heb ik in mijn promotieonderzoek een diagnosemethode ontwikkeld waarmee aan de hand van zestien kenmerken verwaarlozing in kaart gebracht kan worden (Kampen, 2011). De interventiekant van de theorie gaat over aansluiten op de zone van naastgelegen ontwikkeling met de stijl van leiding-

geven, met het geven van kaders en stellen van normen. Prioriteit ligt bij herstel van de achterstand en competentieontwikkeling in organisaties.

De orthopedagogiek biedt houvast voor het omgaan met probleemgedrag: door duidelijkheid te geven, te begrenzen en mensen verantwoordelijk te laten zijn voor consequenties van hun eigen gedrag, onder het motto 'we gaan eerst normaal doen'. De leidinggevendenden hebben hier de hoofdrol. Herstel kan niet uitbestede worden aan externe adviseurs of programmaleiders. Het inlopen van de achterstanden is een proces van vallen en opstaan, door al doende te leren de interactiepatronen constructief te maken en mensen weer zelfvertrouwen te laten opbouwen. De steun van de hoogste leiding, het bestuur, is onmisbaar omdat er veel weerstanden overwonnen dienen te worden in gedrag en sociale verhoudingen tussen leiding en medewerkers.

Verwaarlozing in onderwijsorganisaties

Ik begin met een voorbeeld van wat ik in mijn interventiemethode omschrijf als een "werkelijkheidsanalyse in een grote hogeschool". Het is een fusieorganisatie waarin hbo-scholen met een verschillende historie, visie en cultuur zijn samengebracht. De kwaliteit van het onderwijs verschilt sterk tussen de opleidingen. Geleidelijk werd zichtbaar dat er dieperliggende oorzaken zijn voor het slechte presteren. Het college van bestuur is vooral op de toekomst gericht, maar wordt gealarmeerd door een interne audit van de opleidingen binnen deze faculteit. De nieuw aangetreden faculteitsdirecteur, die een directeur opvolgde die plotseling was overleden, maakte na een jaar de volgende analyse aan de hand van een instrument met tien vragen over de geleefde werkelijkheid. Hij beschrijft dit als volgt:

Wat zijn hier typerende gewoonten, gebruiken, rituelen en vanzelfsprekendheden?

"Als er een vergadering is, kom je binnen op een tijdstip dat jou uitkomt en je kunt ook vertrekken wanneer je wilt, of je komt helemaal niet. Je

wordt er niet op aangesproken. Als er een centrale bijeenkomst is waar je voor wordt uitgenodigd via de mail met een responssysteem, hoef je niets te laten weten. Als je opgeeft dat je komt, kun je ook gerust niet komen. En als je je niet hebt opgegeven, kun je ook best besluiten alsnog te gaan. 'Onderwijs gaat altijd voor' is wat je te horen krijgt als je vraagt waarom iemand er niet was. Het gaat altijd over de vakinhoud, nooit over hoe we met elkaar omgaan."

Welke (on)geschreven regels gelden hier? Hoe worden die gehandhaafd?

"De geschreven formele regel is dat per 1 mei de informatie voor de nieuwe opleidingengids klaar moet zijn; ook de roosters moeten voor de zomer klaar zijn. De ongeschreven regel is echter dat september ook best kan. Er is een formeel rooster, maar een docent kan zelf in overleg met de roosteraar een eigen rooster maken dat hem beter uitkomt, bijvoorbeeld niet voor tien uur 's morgens starten en niet op vrijdag want dat is de vaste thuiswerkdag. Het werkelijke rooster is dus totaal anders dan het geplande rooster. Lesevaluaties door studenten zeggen, aldus de docenten, niets over de kwaliteit van mijn onderwijs, want wat weten zij er nou van?"

Hoe is het taalgebruik?

"Stelling nemend en weinig open en bevregend naar elkaar. Uit de wijze van vragen kun je altijd al opmaken hoe iemand erover denkt: 'Hoe gaat u ervoor zorgen dat onze werkdruk omlaag gaat?', werd mij gevraagd in de medezeggenschapsraad. Er wordt niet op elkaar ingegaan. Opmerkingen en vragen wisselen elkaar af zonder dat ze verband houden, zonder dat het een uit het ander volgt."

Welke geschiedenis heeft men met elkaar: hebben de gedeelde ervaringen of de verhalen daarover nog invloed?

"De scholengroep is ontstaan in 1998 uit een fusie van ongeveer achttien voormalige kleine scholen. De oude culturen zijn grotendeels in stand gebleven in het grotere verband. 'Vroeger, in het oude gebouw, nog voor de fusie, was het veel beter. Nu

moeten we van alles van het management.’ ‘Hoezo moeten we allemaal een didactische aantekening hebben? Is dat dan een garantie voor beter onderwijs? Ik geef al jaren les: hoezo moet ik nu iemand laten meekijken naar mijn tentamens?’”

Hoe sterk of hoe los is de cohesie: (zeer) gesloten naar de buitenwereld, los zand, open?

“De verschillende locaties zijn eigenlijk zelfstandige scholen. Daarbinnen zijn de opleidingen eilandjes. Ook de docenten die lesgeven in de verschillende lesjaren, wisselen weinig uit. Ik kon er moeilijk achter komen hoe het nou echt gaat in de vakgroepen. De connectie met de praktijk lijkt beperkt, wat vreemd is voor een beroepsopleiding. De meerderheid van de docenten heeft de praktijk al lang geleden verruild voor het lesgeven.”

Hoe gaat men met nieuwelingen om? Wanneer hoor je erbij?

“Nieuwelingen lopen snel stuk op de gevestigde informele orde. Oude rotten zijn best bereid je te helpen met hoe het er echt aan toegaat. Je moet niet te hard willen gaan en vooral niets veranderen, anders lig je eruit. Het verloop onder jonge docenten is groot. Nieuwelingen hebben geen idee waar ze mee te maken krijgen. Op de website wordt een mooie werkelijkheid getoond, met veel vrolijke leerlingen.”

Kunnen docenten feedback ontvangen? Geven zij elkaar ook feedback? Geven zij hun leidinggevende feedback?

“Het viel mij op dat docenten niet bij elkaar in de klas komen kijken. Het is ieder voor zich. Intervisie is er niet. De teamcoördinator is iemand die jou als docent moet faciliteren. Zo gauw die iets van jou gaat verwachten, dan behoort hij tot het management, de vijand als het ware.”

Hoe zijn de informele verhoudingen? Is/zijn er informele leiders? Gaan collega's ook buiten het werk met elkaar om?

“In mijn managementteam merkte ik dat de leden

niet gewend waren met elkaar te discussiëren. Het waren eigenlijk in de vergadering meer een soort bilateralen met mij. Besluiten werden er wel genomen maar vervolgens deed ieder zijn eigen ding bij zijn opleiding. Er bleken meerdere relaties te zijn, zoals een docententeam met een echt-paar dat informeel de dienst uitmaakte. Er bleken ook mensen met elkaar op vakantie te gaan, een teamcoördinator en een groepje docenten, en die regelde dan alvast informeel de opzet voor het aankomend semester.”

In welke mate accepteren medewerkers kaders en leiding?

“Een leidinggevende die moet beoordelen hoe ik functioneer? Wat weet die er nu van? Nee hoor, ik weiger een beoordelingsgesprek.’ Ik merkte dat mijn mt-leden me wegielden bij hun werkelijkheid. Alsof ik dat niet mocht weten. Die werkelijkheid was dat er weliswaar allerlei voorschriften en regels waren, maar dat ze zich er niet aan hielden. Feitelijk bleken de verschillende lagen in de organisatie een soort van losdraaiende schijven, met het bestuur en de centrale leiding op grote afstand. Er waren veel leidinggevendenden maar leiding werd er niet gegeven. Als er al leiding was, dan lag die niet in de lijn maar eerder bij de stafafdelingen zoals hr, financiën en het onderwijsbureau.”

Hoe gaat men om met nieuwe ontwikkelingen? Hoe gaat men om met tegenslag?

“Brede opleidingen? Maar waar blijft mijn vak dan? Ze moeten toch weten hoe je berekent hoe sterk en betrouwbaar een brug moet zijn? Slecht idee die brede opleidingen: dat gaat ons studenten kosten. Ik ben tegen en ik zal desnoods onze studenten en het werkveld inzetten om het bestuur dat te laten weten! Een tegenslag kent altijd een reden buiten de docent en wordt veroorzaakt door management dat niet luistert naar de docent. Er is geen tot weinig bereidheid tot zelfreflectie. Velen hebben ook nooit buiten de school, of buiten het onderwijs gewerkt en hebben nauwelijks een beeld bij wat ‘normaal’ is.”

Op basis van deze werkelijkheidsanalyse en vergelijkbare bevindingen in andere onderwijsinstellingen heb ik zes kenmerken van verwaarlozing in het onderwijs geduid. In het kort:

1. een bestuur op afstand;
2. een schoolleiding die niet in positie is;
3. sturing door de staf en via systemen;
4. teamcoördinatoren die alle dagelijkse problemen oplossen;
5. docenten die jarenlang aan hun lot zijn overgelaten, en
6. de ruimte die hen gelaten is, op eigen wijze hebben ingevuld.

Gezondmaking: heropvoeden en geleide ontwikkeling

De eerste stap is dat het bestuur bereid is naar de werkelijkheid te kijken en te onderkennen dat er een ontwikkelingsachterstand is in de organisatie, die eerst dient te worden ingelopen alvorens toe te komen aan onderwijsinnovatie. De ontwikkelingsachterstand inhalen betekent dat eerst een stabiele en voorspelbare organisatie wordt ingericht. Dit begint met het terugbrengen of helaas in veel onderwijsorganisaties introduceren van ontwikkelingsgericht leiderschap.

In een andere faculteit uit de hogeschool in dit artikel waren drie jaar eerder zelfsturende teams ingevoerd van gemiddeld 80 docenten onder een resultaatverantwoordelijke opleidingsmanager. Gedachte was dat de professionals zelf in staat zijn het onderwijs in te richten en te verzorgen. Van iedere docent werd verwacht dat hij de eigen ontwikkeling zou onderhouden. De praktijk was dat iedereen wilde blijven doen wat hij al deed. En dus professionalisering niet nodig achtte. Initiatieven tot vernieuwing in opleidingen en didactiek liepen stuk op onwil en onvermogen. De bestaande informele hiërarchie werd met de zelfsturing geformaliseerd. In termen van groepsdynamiek was er sprake van het recht van degene met de meeste gewoonterechten.

Nadat er weer leiding in positie is, kan gestart worden met het herstellen van het normale orga-

nisatieleven. In deze casus werden teamleiders aangesteld met een span of support van gemiddeld twintig docenten.

Herstel gaat voor 80% over datgene wat verzuimd is, wat genegeerd is, over het nakomen van afspraken, volgen van protocollen, toepassen van beleid of zoals het onder normale omstandigheden zou horen te gaan. Daarin zit ook het wegwerken van de achterstanden, dat wat verzuimd is van de mensen te verlangen en hen hierin te faciliteren: denk hier aan vakontwikkeling, didactiek en vaardigheidstrainingen gerelateerd aan het onderwijs, persoonlijke ontwikkelplannen. Hiertoe hoort ook het leren te 'leven in groepsverband' dat nu eenmaal hoort bij lid zijn van een grote organisatie. Gek genoeg is hoe we samenleven in de context van een school, een klas of een groep, wel onderdeel van de ontwikkeling van kinderen op een basis-of vo-school, maar zien we dit niet vanzelfsprekend terug in werkorganisaties. Daar wordt dit aspect van sociale regulering en disciplineren vaak gedaan door onpersoonlijke middelen als procedures, resultaatafspraken en formele regels, waarop toezicht en handhaving ontbreken.

De overige 20% betreft probleemgedrag, dat vanuit het perspectief van de orthopedagogiek niet intentioneel slecht is, maar voortkomt uit overlevingsdrang en zelfhandhaving. Het gaat om het stellen van een norm. Dit type gedrag kan geen uitstel velen en dient direct begrensd en gecorrigeerd te worden. Een beetje verbieden van pesten bestaat niet – het motto moet zijn: we staan dit als organisatie gewoon niet toe, nooit, daar zijn geen excuses voor. Tegelijkertijd is hier ook preventie door ongewenst gedrag in het teamoverleg bespreekbaar te maken (en te houden!), door mensen te beschermen die er wel wat van zeggen. Bij deze 20% van de veranderopgave is de opgave strikt en duidelijk: "Dit negatieve gedrag willen wij niet meer." Het werkt verhullend wanneer het tegengaan van ongewenst gedrag wordt geformuleerd als "wij willen dat iedereen hier respectvol

met elkaar omgaat". Dit gaat aan de ernst van pesten voorbij. De consequenties van de normstelling worden er ook bij vermeld: iemand die op pesten wordt betrapt, krijgt een waarschuwing en heeft een aantekening in het dossier. Bij herhaling volgt een zwaardere maatregel, enzovoort.

Voor de 80%-interventies voor herstel van het normale organisatieleven geldt: kleine stapjes, dichtbij, in het werk. Het moet een normaal onderdeel worden van het werken. Dit bereik je door al doende te leren in de praktijk in de teams met ontwikkelingsgericht leiderschap. Dit is een proces van lange adem. Reken op drie tot vijf jaar. Herstel vindt dus niet plaats door het volgen van externe trainingen of opleidingen of het organiseren van conferenties in hotels.

Toegevoegde waarde van de theorie

Het concept van de verwaarloosde organisatie is in de afgelopen vijftien jaar in vele soorten organisaties behulpzaam gebleken om taal te geven aan verschijnselen van stagnatie en passende interventies te kunnen doen die, om met Lev Vygotsky te spreken, aansluiten op de zone van naastgelegen ontwikkeling (Kampen, 2017). De timing is daarbij heel belangrijk: er moet een urgentie zijn om anders naar de organisatieproblemen te kijken,

zoals bij ondermaats presterende scholen, een teruglopend leerlingaantal of een groot verloop onder jonge docenten. Voorwaarde is dat het bestuur de organisatie werkelijkheid wil zien vanuit dit perspectief. De bestuurders moeten persoonlijk geloven in de werking van de theorie en deze in hun gedrag belichamen: zij moeten immers het voorbeeld geven aan de dagelijkse leiding in het onderwijsproces, die de zware taak heeft in te gaan op het gedrag van mensen om het normale leven te herstellen.

Helaas zien we in onderwijs het bestuur vaak kiezen voor de makkelijke weg van een managementmode zoals zelfsturing of zelforganisatie. Het bestuur neemt dan niet zelf verantwoordelijkheid voor het oplossen van de problemen, maar laat het over aan de docententeams of organiseert de verandering weg in programma's. Een bestuur moet zich willen verdiepen in de onderliggende oorzaken en patronen van de problemen en dan pas kiezen voor een passende veranderkundige aanpak. In een verwaarloosde organisatie is dat rust, reinheid en regelmaat in het dagelijks organisatieleven. Met een leiding die verantwoordelijk en competent is in het leidinggeven aan ontwikkeling van mensen en organisatie. ■

Boek



En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven?

Op mijn school op Rotterdam-Zuid, Het Open Venster, vergaderen we ongeveer zes keer per jaar. Daarbij staan er alleen onderwijsinhoudelijke thema's op de agenda, het aantal commissies is minimaal, nascholing is gericht op het verbeteren van onze pedagogische en didactische kwaliteiten, de organisatie is plat (geen bouwcoördinatoren of adjunct, wel een aantal specialisten op gebied van zorg, begrijpend lezen, ICT en sociaal-emotionele ontwikkeling) en we houden een heleboel buiten onze school omdat dit niet helpt bij de ontwikkeling van het kind. Dat ziet er misschien mooi uit, maar op een gegeven moment realiseerde ik me dat er op allerlei plekken afspraken liggen die ik niet altijd even makkelijk terug kan vinden. Het schoolplan heb ik vier jaar geleden geschreven en een keer per jaar trek ik die map uit mijn kast om te zien hoe ver we zijn, maar van een levend document is

geen sprake.

En toen stuitte ik vorig najaar op *En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven?* van Eva Naaijkens en Martin Bootsma, als directeur respectievelijk teamleider verbonden aan de Alan Turingschool in Amsterdam. Hun boek heeft een eenvoudige boodschap: de leraar dient centraal te staan omdat je alleen op die manier de leerling het best kunt bedienen. Dat vraagt een duidelijke focus om ervoor te zorgen dat de leerkrachten, maar ook de directie zich niet af laten leiden door allerlei zaken die constant op het onderwijs worden afgevuurd. Leerkrachten kunnen alleen optimaal presteren voor de klas als zij zich zo weinig mogelijk bezighouden met randvoorwaardelijke zaken, terwijl juist daar vaak de meeste tijd naartoe gaat. Ellenlange vergaderingen met discussies en rondvragen over de inhoud van de kerstviering, of er wel of geen chocolade-eitjes meegegeven moeten worden met Pasen, of iemand misschien die linkshandige kleuterschaar ergens heeft zien liggen en of een zakje studentenhaver nu wel of niet onder het pauzehapjes-fruitbeleid valt. Schoolafspraken waar je niet te veel over na zou moeten denken, aldus Naaijkens en Bootsma, moet je vastleggen op kwaliteitskaarten met informatie die voor de leerkrachten, voor de directie en zelfs voor ouders duidelijkheid moet geven over allerlei onderwerpen. Niet alleen over veelvoorkomende situaties zoals uitstapjes buiten school, maar ook over didactische afspraken, hoe om te gaan met incidenten en stappenplannen rondom passend onderwijs. Naast de kwaliteitskaarten met praktische afspraken, zijn er ook ambitiekaarten waarmee je doelgericht de (onderwijskundige) ambities beschrijft die je hebt.

En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven? gaf me een laatste zetje om met behulp van ambitiekaarten gericht(er) te gaan werken aan onderwijsverbetering. Daarbij ga ik voor het creëren van een Open-Venster-Stijl die aansluit bij mijn team, bij mijn leerlingen en bij de ambities van de school. Met andere woorden: ik neem de ideeën van Naaijken en Bootsma niet een-op-een over, maar heb mij er wel sterk door laten inspireren. Ik denk ook dat dit precies hun bedoeling is geweest.

Victor van Toer, *schoolleider Het Open Venster, Rotterdam*

Gelezen

- Naaijken, E., & Bootsma, M. (2018). *En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven? Een kwaliteitsaanpak voor scholen*. Utrecht: Pica.

professioneel begeleiden.nl



Meer dan 4500 artikelen uit 11 vakbladen online

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- TVOO
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens
- ZKM Magazine
- TA Magazine
- Ifilosofie
- Tijdschrift voor begeleidingskunde

Kennis als kern van verbinding

Ruim **41.000** unieke gebruikers

34 organisaties met IP toegang

Meer dan **300** thema's

10 beroepsverenigingen aangesloten
NOLOC, NVO2, LVSC, NOBTRA, VITA, NVTA, LVPW, ABVC, SRVO, en NVE. Toegang tot het hele platform!