

Leiderschap en identiteit

Sol-directeur Jos Roemer heeft onlangs een groep directeuren begeleid, toen zij enkele dagen in Giethoorn ‘de hei opgingen’. Even weg uit de alledaagse drukte om in alle rust na te denken over leiderschap op school.



Moe van het moeten kiezen

Dat was de titel van de begeleidings-tweedaagse. De titel is afkomstig van een boek geschreven door Marc Desmet en Ria Grommen. In dat boek geven de beide Vlaamse auteurs een scherpe analyse van onze hedendaagse cultuur: er bestaan zoveel keuzemogelijkheden dat we er doodmoe van worden. Vroeger was alles voorgeschreven en bestond er weinig ruimte voor zelfbeschikking, nu zijn we doorgeslagen naar de andere kant en moeten we continu kiezen. Voortdurend opgelegde veranderingen, een overaanbod aan diensten en producten en de opdracht om een leven lang te streven naar ‘zelfontplooiing’, resulteert bij velen in een gevoel van leegte. Dit wordt dan gevuld met hard werken, consumptief gedrag of allerlei verslavingen.



Verbondenheid

De auteurs pleiten ervoor, zelfbeschikking op te vatten als zelfbeschikking-in-verbinding. Zij onderscheiden zeven vormen van verbondenheid: met je diepere zelf, met je lichaam, met andere personen, met een locale gemeenschap, met de maatschappij, met de wereld van de armen en met een ultieme horizon. Tijdens de tweedaagse leverde dit een aantal gespreksonderwerpen op. Wat roept deze diagnose van onze cultuur bij ons op? Wat herkennen wij er van? Hoe beleven wij zelf de genoemde verbindingen? Wat behelzen die precies? Vanuit deze onderwerpen konden we uitstapjes maken naar tal van thema's, die met de school samenhangen:

- op school verbinding tot stand brengen
- leiderschap en verantwoordelijkheid.
- het resilience-model (zie website SOL)

Leiderschap

Interesse bleek er te bestaan in de leiderschapsopvatting van Ralph Stacey. Deze opvatting staat haaks op dominante leiderschapsopvattingen, die uitgaan van het beheersings- en sturingsdenken. Hieronder kunt u meer lezen over de kernbegrippen uit zijn visie. Door met elkaar persoonlijke dilemma's te bespreken en deze in het licht te zien van bepaalde oerteksten (de parabel van de verloren zoon), ontstond een verdieping en verrijking in het denken en spreken over wat het betekent om 'vanuit rust' leiding te geven aan de school.



Vóór de club uit



Achter de club aan



Temidden van de club

Een interactie-gerichte benadering van organisatie-ontwikkeling

Kernbegrippen uit de theorie van Ralph Stacey

De laatste tijd wordt er (als aanvulling op een systeemgerichte benadering) regelmatig nadruk gelegd op het zorgvuldig 'managen van interacties'. Het idee daarbij is dat een organisatie niet een 'verzameling individuen' is of 'een structuur met formeel vastgelegde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden', maar veeleer 'een continu proces van interacties tussen de leden van de organisatie'. Eén van de auteurs die dit uitvoerig heeft uitgewerkt is Ralph Stacey.

Vijf begrippen c.q. begrippenparen spelen een rol in zijn opvattingen:

- stabiliteit en instabiliteit
- legitieme thema's en schaduwthema's
- retoriek
- 'free flowing conversations'
- 'cult' waarden en functionele waarden.

Deze begrippen hangen allen nauw met elkaar samen en overlappen elkaar ook deels. In de omschrijving zal dit naar voren komen.

A. Stabiliteit en instabiliteit

Deze begrippen slaan niet op de organisatie, die al dan niet stabiel zou zijn, maar op de interacties tussen de mensen in de organisatie. Mensen ontwikkelen gewoontes in hun interacties, ze praten over bepaalde thema's op een bepaalde manier en deze gewoontes kunnen uitgroeien tot stabiele patronen. Er verandert zogezegd nooit iets. Wanneer ik 's morgens de buurman ontmoet groet ik hem vriendelijk, ik praat wat over het weer en over de meest recente voetbalwedstrijd op televisie en daar blijft het bij. Zo kunnen ook in organisaties interacties plaats vinden rond thema's die stabiliteit verlenen aan de interacties; iedereen weet wat er verwacht kan worden en er verandert op dat vlak nooit iets. Deze stabiliteit kan nog versterkt worden door machtspatronen. Doordat mensen zekerheid en rust ontlenen aan deze stabiele patronen kunnen ze ervoor zorgen dat het ook zo blijft. Als iemand deze patronen zou willen doorbreken, kunnen de anderen door allerlei subtiele manieren ervoor zorgen dat deze 'spelbreker' buitengesloten raakt. Mensen hebben de macht om de interacties zo te manipuleren dat bepaalde vertrouwde patronen zich blijven herhalen.

Deze stabiliteit is tegelijkertijd heel broos. Iemand hoeft maar op een onverwachte manier iets nieuws in te brengen en de stabiliteit is (voor even?) weg. Wanneer de buurman plotseling over zijn huwelijksproblemen begint, vallen de vertrouwde interactiepatronen weg. Je moet op zoek naar nieuwe vormen, nieuwe betekenissen: hoe nu verder? Voortaan even wachten tot de buurman weg is of een nieuwe invulling geven aan 'buurman zijn'?

Stacey onderscheidt nog een derde vorm naast stabiliteit en instabiliteit, namelijk desintegratie. Wanneer de misverstanden zich opstapelen en er helemaal geen lijn meer in de gesprekken valt waar te nemen (wanneer het gesprek alle kanten op gaat en je er geen touw meer aan kunt vastknopen), desintegreert de organisatie. Een verrassend moment kan dus drie gevolgen hebben: mensen zoeken naarstig naar vertrouwde patronen om de dynamiek tot rust te brengen en weer stabiel te maken, er ontstaat totale chaos óf er ontstaat een proces van 'beheerste instabiliteit' waarbij de onrust en onzekerheid nog net zijn uit te houden en men in een sfeer van vertrouwen zoekt naar nieuwe betekenis-

sen, nieuwe thema's, nieuwe interactiepatronen. In deze processen van 'beheerste instabiliteit' geschiedt innovatie.

B. Legitieme thema's en schaduwthema's

Stabiele interactiepatronen nemen de vorm aan van thema's. Zo'n thema kan bijvoorbeeld zijn 'buurman zijn' of 'adaptief onderwijs'. Omdat dit laatste thema in de onderwijswereld een aanvaard en positief gewaardeerd begrip is, kunnen leerkrachten makkelijk met elkaar communiceren over dit thema. Het vormt een legitiem thema dat gevormd wordt door bestaande opvattingen en machtsverhoudingen in de onderwijswereld; tegelijk maakt dit thema deze opvattingen en machtsverhoudingen ook mogelijk. Iemand die er veel verstand van heeft en veel voorbeelden geeft van de wijze waarop hij/zij dit uitvoert, heeft veel macht.

Tegelijkertijd kunnen er in de wandelgangen gesprekken gevoerd worden over dit thema, waarin men zich er kritisch over uitlaat. Men heeft er misschien slechte ervaringen mee of men is het oneens met de invoeringsstrategie. Op dat moment ontstaat er een schaduwthema. Kenmerk van een schaduwthema is dat het door de machtspatronen die besloten liggen in de interacties, niet mogelijk is deze kritiek in een formele setting te bespreken. Dit zou de interactiepatronen te zeer verstoren.

In schaduwgesprekken worden de grenzen van de stabiele patronen afgetast. Er wordt, soms op speels wijze, tegen genomen beslissingen aangeschopt, er wordt in schaduwgesprekken geroddeld, soms is de stijl wat cynisch. Schaduwgesprekken functioneren vaak als uitlaatklep voor tal van emoties zoals frustratie, teleurstelling, kwaadheid, wantrouwen; ze testen uit wat in de organisatie nog acceptabel is en wat niet meer.

Volgens Stacey leert een organisatie wanneer schaduwthema's promoveren tot legitieme thema's.

C. Retoriek

Mensen kunnen gebruik maken van 'het wapen van de retorica' om interacties te manipuleren, om dwingend te zijn in een gesprek. Via retorische trucjes kan macht in interacties vorm krijgen. Er zijn verschillende retorische trucjes:

- het verloop van het gesprek beïnvloeden, door bijvoorbeeld stellig te zeggen: "Kijk, waar het om gaat is...", door niet te reageren op een argument dat iemand inbrengt maar zelf een ander argument in te brengen, door te beweren dat een bepaalde opvatting 'niet meer van deze tijd is' of door te zeggen: "Laten we ons nou alsjeblieft om de hoofdzaak bekommeren...";
- een specifiek kader aanreiken, bijvoorbeeld verwijzen naar situaties waarin een bepaald initiatief door iedereen werd omarmd;
- waarheidsclaims inbrengen, zoals "onderzoek heeft toch aangetoond dat..."
- opmerkingen als "Dit voegt toch niets toe aan het gesprek?"
- organisaties voorstellen als personen ("we moeten het potentieel van de school benutten" of "de organisatie heeft ambities")
- metaforisch taalgebruik: "Veranderingen gaan tegenwoordig sneller. Niemand ontkomt aan de gevolgen. De totale onderneming ligt onder de loep". In dit taalgebruik worden veranderingen voorgespiegeld als natuurverschijnselen, hetgeen aan het zicht onttrekt dat veranderingen door mensen gekozen en ingezet worden. De 'loep' suggereert dat er nauwkeurig gekeken wordt naar de kleinste details en verhult zo dat het in feite gaat om grootschalige ingrepen.

Door van deze trucs (bewust of onbewust) gebruik te maken kunnen mensen interactiepatronen en thema's vormen, terwijl hun interacties er tegelijk ook door gevormd worden.

D. Free flowing conversations

Onder 'vrij stromende gesprekken' verstaat Stacey gesprekken die ontstaan, wanneer de betrokkenen de ontstane verstoring van vertrouwde patronen niet kunnen uithouden. Op zich kunnen dergelijke verstoringen onzekerheid met zich meebrengen. Zo kan de aankondiging van een onderwijsvernieuwing onrust veroorzaken ("Doe ik het niet goed dan? Wat moet ik dan gaan doen en kan ik dat wel?"). Kunnen leven met een stukje onzekerheid is een voorwaarde voor het ontstaan van vrij stromende gesprekken.

Een tweede voorwaarde is de aanwezigheid van voldoende onderling vertrouwen. Wanneer mensen die elkaar vertrouwen met elkaar schaduwgesprekken voeren en dit in durven brengen in formele settings, kan in die gesprekken het nieuwe ontstaan.

Een derde voorwaarde heeft betrekking op de machtsverhoudingen tussen de betrokkenen. Om vrij stromende gesprekken te krijgen is het nodig dat de deelnemers zowel coöperatief als competitief met elkaar omgaan (dit laatste betekent het debat over verschillen van inzicht en onderhandelingen over het 'juiste' niet uit de weg gaan, niet toedekken met de mantel der liefde).

Tenslotte kan er nog iets gezegd worden over de thema's die binnen vrij stromende gesprekken ontstaan. Bij dergelijke gesprekken zullen de thema's meestal rijk zijn (i.t.t. de magere thema's die mijn interacties met mijn buurman mogelijk maken). Rijkdom van thema's wordt bepaald door de associëerbaarheid ervan; rijke thema's geven aanleiding tot vele mogelijke onderwerpen.

E. 'Cult' waarden en functionele waarden

'Cult' waarden ontstaan op het moment dat een organisatie of collectief gezien gaat worden als een persoon. Men gaat dan spreken over de organisatie "die het van belang acht dat..." of "... die er voor zorg draagt dat...". Men gaat de organisatie beschouwen als een persoon met intenties, gedachten, gedragingen en waarden. De waarden die toegeschreven worden aan de organisatie vormen 'cult' waarden ("de stichting staat voor loyaliteit, respect en medemenselijkheid"; "de stichting laat zich leiden door evangelische waarden als gerechtigheid en naastenliefde"). Stacey zelf geeft het voorbeeld van het ziekenhuis dat stelt: "Dit ziekenhuis omringt iedere patiënt met de best mogelijke zorg".

Hoe ontstaat de sociale orde die we waarnemen, hoe komt het dat we iedere dag opnieuw op een min of meer gecoördineerde wijze samenwerken? Het antwoord is voor een deel gelegen in de 'cult' waarden. Enerzijds wordt er door de leden van de organisatie een geïdealiseerd collectief gecreëerd door waarden toe te schrijven aan dat collectief. Men kan dan voor zichzelf het idee krijgen, dat men meewerkt aan een goede zaak waar men binding mee voelt. Men verwacht van alle anderen dat die zich gedragen conform de overkoepelende waarden van de organisatie. Iedereen moet zich richten naar deze overkoepelende waarden om lid te kunnen blijven van de organisatie. Wat 'goed' is en wat 'slecht' is, komt in de cultwaarden helder naar voren. Kritiek geven op de cultwaarden betekent in feite dat men zich buitensluit. Terug naar het voorbeeld van het ziekenhuis: niemand zal kritiek hebben op de ambitie om iedere patiënt met de best mogelijke zorg te omringen.

Van de andere kant staan alle leden van de organisatie iedere dag opnieuw voor tal van keuzemomenten, waarbij de overkoepelende waarden geen concrete hulp bieden. De 'cult' waarden worden in specifieke lokale situaties steeds opnieuw gefunctionaliseerd. Hierbij is het onvermijdelijk dat er conflicten ontstaan, omdat ieder een eigen inschatting van de situatie maakt, die vaak niet gelijk is aan die van de ander. De leden van de organisatie staan dan voor de opgave om hun keuzes te verantwoorden. Dit geschiedt in een proces van onderhandelingen, zodat steeds weer (afhankelijk van de uitkomsten van al de onderhandelingsituaties) nieuwe gefunctionaliseerde waarden het gedrag van de leden van de organisatie blijken te sturen. Wat 'goed' is en wat 'slecht', is steeds afhankelijk van de uitkomst van de onderhandelingen, die in de interacties tussen de leden van de organisatie plaats vinden. Toegepast op het voorbeeld van het ziekenhuis: bij behandelingen wordt een afweging gemaakt tussen de kosten en de te verwachten opbrengst van de behandeling. Hoe deze afweging uitpakt is afhankelijk van heel specifieke omstandigheden.

'Conflict' is in dit kader een belangrijke begrip. Stacey pleit er voor om de waarde van conflicten te erkennen. Immers, wanneer we conflicten proberen te vermijden en gezamenlijkheid / overeenkomstigheid benadrukken ("We staan toch allemaal voor loyaliteit, respect en medemenselijkheid?"), blijven we ronddraaien in de lege huls van onze formele identiteit, zoals vastgelegd in een tekst met 'cult waarden'. Echter, door conflicten niet uit de weg te gaan en bestaande verschillen te erkennen (recht te doen aan de ervaringen in onze lokale interacties in het hier en nu), kunnen we onze identiteit veranderen omdat die identiteit steeds opnieuw in de interacties, gesprekken en onderhandelingen tussen de deelnemers geconstrueerd wordt.