

Identiteitsprocessen begeleiden

Van automonteur naar weerman?

Interventieprogramma identiteit

Sol werd en wordt regelmatig gevraagd om scholen te begeleiden m.b.t. hun identiteit. Het doel is vaak de identiteit van de school te verhelderen. Soms wordt er een kloof geconstateerd tussen de formele identiteit, zoals beschreven in de statuten, en de geleefde identiteit binnen de scholen. Doel is dan die kloof te verkleinen.

Is het doel eenmaal helder, dan stelt de identiteitsbegeleider een interventieprogramma op. Sommige van deze programma's sterven een vroege dood, bijvoorbeeld omdat het bestuur een ander doel voor ogen heeft dan de leerkrachten. En waar de begeleiding wel goed op gang komt, leidt het programma lang niet altijd tot het tevoren geformuleerde doel.

Toch zijn de scholen meestal tevreden:

- 'We hebben in elk geval een goed gesprek gevoerd',
- 'We hebben elkaar in ons team beter leren kennen',
- 'Het heeft me goed gedaan. Normaal hebben we nooit tijd voor dit soort gesprekken.'

Maar is dat voldoende? Voor sommige teamleden, en ook voor de begeleiders zelf, kan het onbevredigend blijven. Er is geen duidelijk resultaat. We hebben geen greep op het proces. We vragen ons af wat er nu eigenlijk is gebeurd.



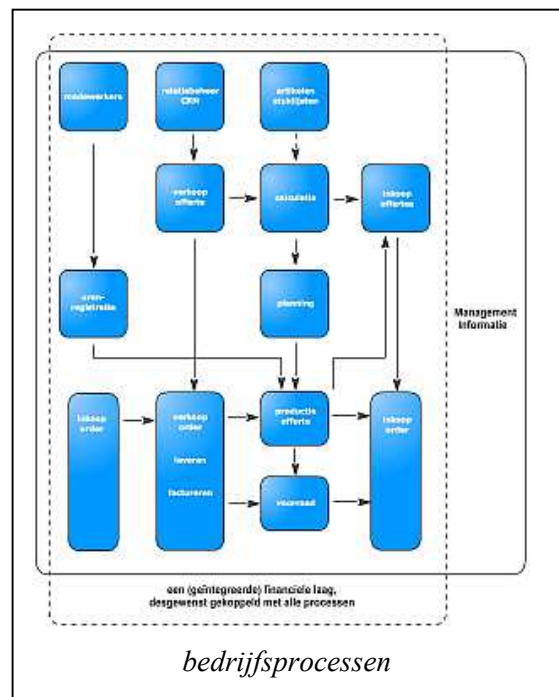
De school als systeem

We zijn gewend om met een systeemtheoretische bril naar de schoolorganisatie te kijken. Dat is te vergelijken met het werk van een automonteur. Deze ziet een complex systeem dat uit allerlei onderdelen bestaat. Die onderdelen moeten op de juiste wijze worden gemonteerd en afgesteld. Dan werken ze samen en zullen ze het doel bereiken: vervoer van A naar B.

De school als proces

Maar een school is geen auto. In plaats van een organisatie te beschouwen als samenwerkende individuen, stelt Stacey (2003) voor een organisatie te zien als een aantal complexe processen met een eigen autonomie. Hij maakt de vergelijking met het weer. Het weer is een proces van continu op elkaar inspelende omstandigheden zoals luchtdruk, windkracht, windrichting, luchtvochtigheid en temperatuur. Een kleine verandering in één van deze omstandigheden kan op langere termijn onvoorspelbare gevolgen hebben. Daarom is het weer van de komende dagen wel, maar het weer van drie maanden later niet te voorspellen.

Organisaties zijn volgens Stacey dus op te vatten als processen van zich tot elkaar verhoudende mensen. Deze processen zijn redelijk stabiel vanwege de gewoonten die er bestaan in de omgang met elkaar. Maar er is ook een mate van instabiliteit:



de gewoonten kunnen veranderen. Daar liggen de mogelijkheden voor ontwikkeling. Een organisatie verandert pas echt, als er iets in de onderlinge verhoudingen verandert.

Wat betekent dit voor de begeleiding van Sol?

Wanneer de optiek van Stacey vruchtbaar blijkt, zal begeleiden op basis van interventieprogramma's steeds meer plaats maken voor een nieuwe vorm van begeleiding. In deze nieuwe vorm zullen de begeleiders participeren aan het relationele netwerk in de school: zij praten en luisteren mee. Tegelijkertijd benoemen en beschrijven zij wat zij meemaken, met bijzondere aandacht voor vijf aspecten van de processen:

- *De kwaliteit van de participatie*
- *De kwaliteit van de conversaties*
- *De kwaliteit van de onrust*
- *De kwaliteit van de diversiteit*
- *De onvoorspelbaarheid van de verandering*

En zo schoolt de identiteitsbegeleider zich geleidelijk om van automonteur met instrumentele interventies naar een participerende en processen benoemende weerman. Het wordt een prachtige dag!

Emmanuel Gerritsen

Een wetenschappelijke publicatie hierover vindt u op onze website bij 'Publicaties':

J.W.M. Roemer Begeleiden van katholieke scholen.

Implicaties van een alternatief managementconcept.

