



Resultaatverbetering moet je niet willen...

Door Frits Roelofs en Jan Ruigrok.

Wanneer er teveel leerlingen blijven zitten en de examenresultaten zijn te laag, dan laat de reactie zich raden: er worden gelden vrij gemaakt om probleemanalyses te maken en maatregelen te bedenken. Er worden studiedagen, congressen georganiseerd om het probleem te tackelen. Bestuurders, managers, begeleiders en docenten werken zich drie keer in de rondte de resultaten te verbeteren. En de leerling? Die doet niks. Die is evenmin geïnteresseerd in resultaatverbetering als een panda in het behoud van zijn soort. Zoals de panda een goed leven in een mooi bos wil met een paar andere panda's (liefst niet te veel) om zich heen, zo wil de leerling een leuke, waardevolle school met goede, geïnteresseerde leraren en op een zo snel en makkelijk mogelijke manier zijn diploma halen. Zo panda's, zo leerlingen.

Uiteindelijk zal resultaatverbetering moeten komen van degenen die het werk moeten doen: de leerlingen. Iedere leerling weet: hoe meer de leraren willen, hoe harder zij gaan werken en dus hoe minder wij hoeven te doen. Zijn probleem, of liever de verantwoordelijkheid voor de taak die hij op zich heeft genomen, het afronden van een schoolopleiding wordt door zijn leraren overgenomen. Wat boffen die leerlingen toch.

Je ziet de paradox: hoe meer de leraren betere resultaten willen, hoe minder de leerlingen gaan doen. Daar komt nog bij dat leerlingen niet eens geïnteresseerd zijn in resultaatverbeteringen. Wat is hun belang daarin?

Vandaar onze stelling: resultaatverbetering moet je niet willen. Wat (be)geleiders moeten willen en vervolgens ook doen, is hun werk gedegen, goed, met plezier en passie uitvoeren. Hoe minder zij uitstralen dat het rendement omhoog moet, hoe hoger het wordt.

Bovendien is er nog iets bijzonders rondom 'willen'. De wil zet de energie stil, doet de stroming stagneren. Kijk maar eens goed naar de houding van een kind als dat een snoepje, een ijsco, een stukje speelgoed wil. Stampvoetend zet dit kind zich schrap om vooral niet meer te bewegen totdat het zijn zin heeft gekregen. Misschien zelfs zit hier een verklaring voor het verlies in de finale van het WK Voetbal. Wilden wij het met z'n allen niet zozeer dat we daarmee iedere beweging, iedere stroming stop zetten?

Begeleiders in hart en nieren

Leerlingen floreren en zijn succesvol wanneer zij worden begeleid door onderwijzensen in hart en nieren. Hierbij gaat het niet alleen om mensen van wie zij les hebben of met wie ze direct contact hebben, maar ook om de mensen in de kantine, technisch personeel, managers en bestuursleden.

De nieren laten het systeem lopen

Alle taken die deze mensen, die samen het onderwijs verzorgen, uitvoeren zijn terug te brengen tot twee primaire: ze moeten allen op hun eigen niveau en passend bij hun eigen, specifieke taak structuur geven en ondersteuning bieden: de taakgerichte kant en mensgerichte kant.

Als we het hebben over onderwijzensen in hart en nieren, verwijst de taakgerichte kant naar de nieren: die zorgen ervoor dat het systeem loopt. De bestuurder moet zijn planning voor de komende vijf jaar in beeld hebben, de manager moet zijn personeel, de roosters, de lokalen en de financiën op orde hebben en de kantinebeheerder moet € ochtends zijn broodjes vers in de vitrine hebben liggen.

Het hart maakt het de moeite waard er te zijn

De mensgerichte kant is de kant van de ondersteuning, de kant van verbinding en Liefde. Grote woorden, we weten het, zeker wanneer je ze nog met een hoofdletter schrijft ook, maar ontbreekt die Liefde, dan krijg je hooguit rendement door kadaverdiscipline. De kant van het hart verwijst naar sfeer, gezelligheid, contact, gezien worden, ervaren dat je iets betekent voor anderen, feitelijk het besef dat je er mag zijn. Onderzoek heeft uitgewezen dat er bij mensen één angst is die groter is dan die voor de dood: de angst om geen betekenis te hebben, nergens bij te horen. De hartgerichte kant sluit aan bij deze behoefte

Wanneer je deze pijlers, hart en nieren, ondersteuning en structuur in een model onderbrengt kom je tot vier gebieden waarop onderwijzensen invulling aan hun taak geven. We hebben het over de leiderschap omdat ieder invulling moet geven aan de hem opgedragen taak, daar inhoud aan moet geven in een vorm van persoonlijk leiderschap



Het ideaal is uiteraard de cel rechtsboven, die van MET. De begeleider geeft op een zo goed mogelijke manier vorm aan een combinatie van sturing en ondersteuning. Sturing betekent dat hij zijn zaakjes op orde heeft, professioneel goed werk neerzet, eisen stelt die aanvaard worden omdat ze redelijk zijn en de leerlingen het nut ervan inzien. Het gezag van de begeleider in dit vak berust op gezag, eerder dan op macht. Ondersteuning ondervindt de leerling in dit vak doordat hij gezien en gewaardeerd wordt, door de begeleider, door zijn medeleerlingen en zelfs door de kantinebeheerder. Diep in zijn hart heeft hij het gevoel dat door hem de school waar hij leerling is, net ietsje leuker en waardevoller is: ~~Ik~~ voeg iets toe aan wat er is. ~~q~~ Heel Nederland was er tijdens het WK-voetbal in 2010 tot en met de halve finale van overtuigd dat het leiderschap van Bert van Marwijk zich in deze cel bevond. Bij ieder verschijnen in de media spatte het ervan af. De overige cellen kenmerken zich door een overdaad aan of juist een ontbreken van sturing of ondersteuning.

In de cel **Tegen**, zit de strenge, sturende (be)geleider. Hij dreigt, geeft opdrachten en schroomt niet keiharde maatregelen in- en uit te voeren. ~~Ben~~ ik nou slim of zijn jullie nou zo dom? ~~is~~ een retorische vraag die hij zijn leerlingen zou kunnen voorleggen.

De cel **Niets doen** noemen ze in Amerika ~~how many years untill retirement?~~ De begeleider die hier zit, heeft het allemaal wel gezien en heeft een houding van ~~zoeken~~ jullie het maar uit ~~q~~ Terugtrekken, geen verantwoordelijkheid nemen en je onzichtbaar maken. Na de uitschakeling van Argentinië ging het gerucht dat coach Maradona zich in een depressie had teruggetrokken.

In de **Voor** zit de begeleider die er voor 150% is voor zijn leerlingen. Hij is een en al zorg en aandacht en bereid in te gaan op alle wensen, vragen en behoeften van zijn leerlingen. Onvoldoende beoordelingen zijn bij hem makkelijk voldoende te praten. Tijdens het WK las de Franse coach Raymond Domenech een door de voetballers opgestelde verklaring voor aan de pers waarin zij hun staking probeerden te rechtvaardigen.

De diagonale lijn in de hart-en-nieren-matrix is de lijn die loopt van niets mag (links boven) naar alles mag (rechtsonder.)

Wie over leiderschap wil leren, kijkt het WK-voetbal!

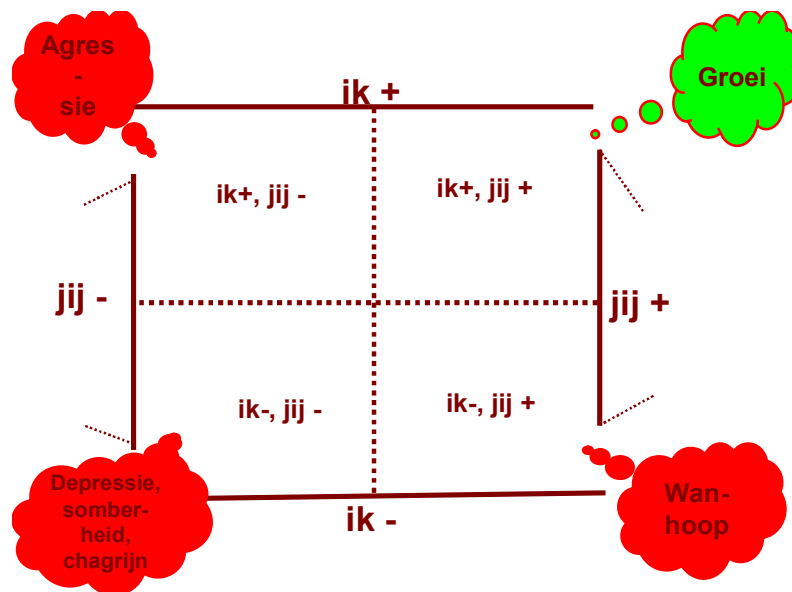
Tegen, Niets doen en Voor hebben alle hun positieve varianten, maar op momenten dat ieder er beter van wordt, zit je in Met. Wanneer alles rustig is en er geen problemen worden ervaren, zit je in vakje MET. Boeiend wordt het wanneer de spanningen toenemen en er iets moet gebeuren. Bijvoorbeeld bij een breed gedragen opinie dat het resultaat te laag is en door cijfers wordt onderschreven. De schoolleiding vindt dat er iets moet gebeuren en vervolgens zie je dat alles en iedereen een eigen mening en een eigen voorkeur heeft. Sommigen steken in op de lijn Sturing en roepen om meer regels, selectie aan de poort en stevigere eisen. Anderen houden een pleidooi om het onderwijs aantrekkelijker te maken en meer zorg te besteden aan leerlingen die in risicogroepen vallen waar het gaat om studie-uitval. Met het gevaar dat de betrokkenen (nog meer) afstand nemen van het vakje Met. De kunst en uitdaging is het om ook en misschien wel juist bij spanning vanuit Met te blijven opereren.

Een eerste hulpmiddel kan daarbij zijn dat het op zijn minst te overwegen is om iedere maatregel op de ene as te doen vergezelen van een maatregel vanaf de

andere as. Meer sturing? Oké, maar laten we er dan meteen een aantal ondersteunende maatregelen naast zetten.

De dansvloer

Op zoek naar een heldere blik op het rendementsverhaal laat de hart-nieren-matrix zich uitstekend combineren met de aloude OK-Corral van Thomas Harris, bekend uit het boek Ik ben o.k. Jij bent o.k. De corral, een verwijzing naar de film Gun fight at the OK Corral, gaat er vanuit dat je met anderen communiceert, samenleeft of werkt vanuit een beeld dat je hebt van je zelf (Ik ben ok of ik ben niet ok), en een beeld dat je hebt van de ander (Jij bent ok of jij bent niet ok). Dit levert de corral met vier perspectieven op die zich prima laat combineren met de hart-nieren-matrix.



De corral zoals wij hem hier neerzetten, heeft drie achterdeuren en één voordeur. Iemand die in het vak Ik+, Jij- zit en daar om wat voor reden dan ook zal verharden, gaat steeds meer naar de achterdeur van de agressie. Op enig moment is hij niet meer te handhaven of verlaat hij in woede de opleiding.

Wie steeds verder zakt in het vak Ik-, Jij- zakt weg in chagrijn en verlaat depressief de instelling. Soms geven we er de naam burn-out aan. Het ziekteverzuim onder personeelsleden is een aardige indicatie van open achterdeuren en zegt daarmee ook waar rendementsverbetering te halen valt..

Wanhoop zie je bij mensen die weinig vertrouwen hebben in zichzelf en opkijken tegen anderen. Vaak zie je bij hen een houding waarin ze enorm proberen anderen te pleasen. Zij richten zich helemaal op anderen, exploiteren hen soms om daarmee hun eigen bestaan te rechtvaardigen.

De voordeur is die van Ik+, Jij+. Je hebt vertrouwen in anderen en in jezelf, geeft mensen eigen verantwoordelijkheid en helpt hen hun doelen te bereiken.

Laag rendement betekent niet meer dan dat er teveel mensen door achterdeuren verdwijnen en dan is het de uitdaging die mensen in de richting van de voordeur te helpen. Een hulpmiddel hierbij is de pedagogische dansvloer, een combinatie van de hart-en-nieren-matrix en de OK- corral.

De pedagogische dansvloer



Op de groene delen van de dansvloer zie je de kwaliteiten waarover begeleiders in instellingen moeten beschikken om leerlingen in de richting van de voordeur te begeleiden èn waarvan het goed zou zijn als die bij de leerlingen ontwikkeld worden: assertiviteit, kwetsbaarheid en zorgzaamheid. Op de rode delen vind je bij de passende achterdeur de rollen die mensen daar aannemen:

De Aanklager die leerlingen duidelijk maakt dat ze niet goed werken, lui en ongemotiveerd zijn;

Het Slachtoffer dat klaagt dat vroeger alles beter was, dat de omstandigheden er niet naar zijn om normaal je werk te kunnen doen en ga zo maar door.

De Redders staan klaar om de Slachtoffers uit het moeras te halen, met het risico er zelf in getrokken te worden om als Slachtoffer kopje onder te gaan.

Dance with the Flow

Wat werkt dan wel? Ofwel hoe kan het ook anders? Hoe brengen we er beweging en plezier in? Dat begint met het besef dat we het samen moeten doen. De mooiste dans doe je immers met elkaar. Onderwijs doe je dus samen met leerlingen in het volle besef van ieders eigen rol. Daar zit voor een deel ook de assertieve begeleider. Hij kent en respecteert zijn grenzen en die van de ander. Zoals bij iedere dans maak je ook in het onderwijs eerst kennis met de ander. Concreet betekent dit een warm welkom, iedere leerling wordt ook persoonlijk welkom geheten, zoals dat ook voor iedere docent geschiedt. Een welkomstgesprek is dus belangrijker dan een exitgesprek.

Vervolgens moeten de ritmes samengebracht worden. Dat is een proces waarin een (de docent?) de leiding neemt en de ander in eerste instantie volgt, beiden overigens in het volle besef van ieders kwetsbaarheid en zorgzaam over ook het welbevinden van de ander.

Misschien wordt deze boodschap nog wel het treffendst uitgedrukt in dit gedicht van Erich Fried

Wat het is

Het is onzin
zegt het verstand
Het is wat het is
zegt de Liefde

Het is ongeluk
zegt de berekening
Het is alleen maar verdriet
zegt de angst
Het is uitzichtloos
zegt het inzicht
Het is wat het is
zegt de Liefde

Het is belachelijk
zegt de trots
Het is lichtzinnigheid
zegt de voorzichtigheid
Het is onmogelijk
zegt de ervaring
Het is wat het is
zegt de Liefde.

*Erich Fried (1921- 1988)
Vertaling: Remco Campert*

*Frits Roelofs is manager Aansluiting bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en
consultant bij EQ-praktijk Roesch*

Informatie: www.roesch.nl

Contact: Frits.roelofs@han.nl

*Jan Ruigrok is consultant bij Rigardus en ECHO, het expertisecentrum herstelrecht in het
onderwijs.*

Informatie: www.rigardus.nl;

Contact: j.ruigrok@rigardus.nl;