

Tweede bijeenkomst leergang Regie op onderwijskwaliteit: digitaal en goed bezocht

Wat cultuurverandering doet met mensen en hoe je daarin kan meesturen

De leergang Regie op onderwijskwaliteit gaat over de vraag hoe je als schoolbestuurder de kwaliteitszorg in je organisatie effectief ondersteunt bij het bieden van goed onderwijs. De tweede bijeenkomst, die digitaal plaatsvond, ging in op de rol van cultuur bij veranderingen. Corporate antropoloog dr. Danielle Braun legde uit hoe je je organisatiecultuur aanscherpt, wat een cultuurverandering doet met mensen en hoe een bestuurder daarin kan meesturen.

Danielle Braun bestudeerde wereldwijd volken om meer te leren over cultuur en cultuurverandering. Sinds het uitbreken van Covid-19 vindt zij ook in Nederland interessant studiemateriaal.

Braun: “Mensen verschillen onderling sterk. Het is eigenlijk een wonder dat we kunnen samenleven en samenwerken. Dat lukt doordat we structuur scheppen. Binnen afzonderlijke groepen groeien eigen culturen. Cultuur houdt onze neurologische chaos binnen de perken. We scheppen orde door de dingen die we tegenkomen in te delen in gek en normaal.”



Tijdens de huidige Covid-19-crisis zien we ongewoon veel veranderingen. “We moeten wennen aan thuis werken, het geven van afstandsonderwijs, het begeleiden van onze eigen kinderen met huiswerk. En net als je bent gewend aan nieuwe coronaregels, veranderen ze weer.” In zo’n veranderlijk tijdperk brengen oude rituelen rust. “Maar juist nu kunnen veel rituelen niet meer. We mogen elkaar niet meer aanraken, niet meer in groepen samenkomen. Daarom bedenken we nieuwe rituelen. We sturen elkaar filmpjes in een whatsappgroep en gaan op raambezoek.”

Totems

Samen doorleefde gebeurtenissen en gezamenlijke waarden vormen de totems van een tribe. Totems vertellen hoe de we op dit punt in onze ontwikkeling zijn aangeland en waarom we zijn wie we zijn. Voor een organisatie zijn de eigen totems hun marketinginstrument. Dit kan bijvoorbeeld een tekst op de website of een strategisch beleidsplan zijn.

Bezinningsvraag: wat is het totem van jouw organisatie? Waaraan ziet een bezoeker wie jullie zijn en waar jullie voor gaan? In hoeverre passen jullie uitingen nog bij wie je bent?

Soms beweegt een organisatie onvoldoende mee en zit zij gevangen in een totem dat niet meer vitaal is. Een totem kan ziek zijn. Dat kan zich bijvoorbeeld uiten in het disfunctioneren van een of meer medewerkers. Door in te grijpen, in gesprek te gaan, mensen bijvoorbeeld een opleiding aan te bieden, kan je je totem genezen. Soms moeten er nieuwe totems komen en maak je samen een nieuw verhaal.

Samenwerkingen of fusies, maar ook andere veranderingen kunnen leiden tot de conclusie dat een oud totem moet worden opgefrist. Een deelnemer:

“Ik denk dat deze coronatijd veel impact zal hebben. Wij zijn twee projecten gestart rond kwaliteit. Allereerst versterken we het afstandsonderwijs. Daarnaast hebben we kwaliteitskaarten gemaakt, gebaseerd op het protocol van de PO-Raad, en een handreiking ‘Zicht op ontwikkeling’. Daarmee kijken we vooruit naar de kwaliteit op de langere termijn. We willen straks niet terugvallen in het oude patroon en oude gewoontes.”

Kernwaardengesprek

Wanneer er een samenwerking of fusie wordt voorbereid, helpen totem- of kernwaardengesprekken om duidelijk te maken wie de beide partners zijn, waarin ze verschillen, waar de raakvlakken liggen. Het onderstaande schema kan helpen om kernwaarden in beeld te brengen.

Totem- kernwaardegesprekken:
Kies een kernwaarde uit jouw organisatie, bijvoorbeeld 'betrokkenheid'

- Wat betekent ... voor jou
- Hoe speelt ... in jouw eigen, persoonlijk leven
- Hoe zag ... er uit in jouw ouderlijk huis?
- En in je huidige gezin?
- Wat zijn voorbeelden van mooie ... in jouw werk
- Heb je een rolmodel dat staat voor ... binnen of buiten de organisatie
- Welk gedrag hoort er bij de kernwaarde ...
- Welk gedrag moet je niet meer doen als je ... wilt zijn
- Welke kernwaarde in jezelf is mogelijk in strijd met deze (hierarchie van kernwaarden)
- Wat heb je hierin te leren en hoe ga je dat doen

organisatie
cultuur

Containerbegrippen

Voor een helder beeld van de eigen organisatie is het ook goed om te kijken naar de containerbegrippen die hier worden gebruikt. Dit zijn woorden die worden gebezigd wanneer het over cultuur en kwaliteit gaat, maar die pas betekenis krijgen wanneer je ze concreet hebt ingevuld. Denk aan begrippen als 'kind centraal' of 'ouderbetrokkenheid'.

Bezinningsvraag: Welke containerbegrippen gebruiken jullie en in hoeverre heb je die met betekenis geladen? Stem samen af wat je bedoelt met deze begrippen. Waar moeten je scholen bij de invulling van die begrippen één lijn in trekken en waar mogen ze in verschillen?

Ook het begrip 'kwaliteit' kun je op verschillende manieren invullen. Een deelnemer:

"Wij geloven in de dialoog over kwaliteit. Dat wordt erg gewaardeerd binnen mijn organisatie. Hier voeren we veel gerichte gesprekken over, ook met onze stakeholders, en die gesprekken leveren veel op. Binnen onze organisatie is de diversiteit groot; we hebben kinderen in huis met IQ's tussen de 35 en 135. Wij vinden dat je dan niet kan werken met één dashboard. Dat vindt de inspectie lastig, die verwacht wel één werkwijze."

Niet uitsluiten maar insluiten

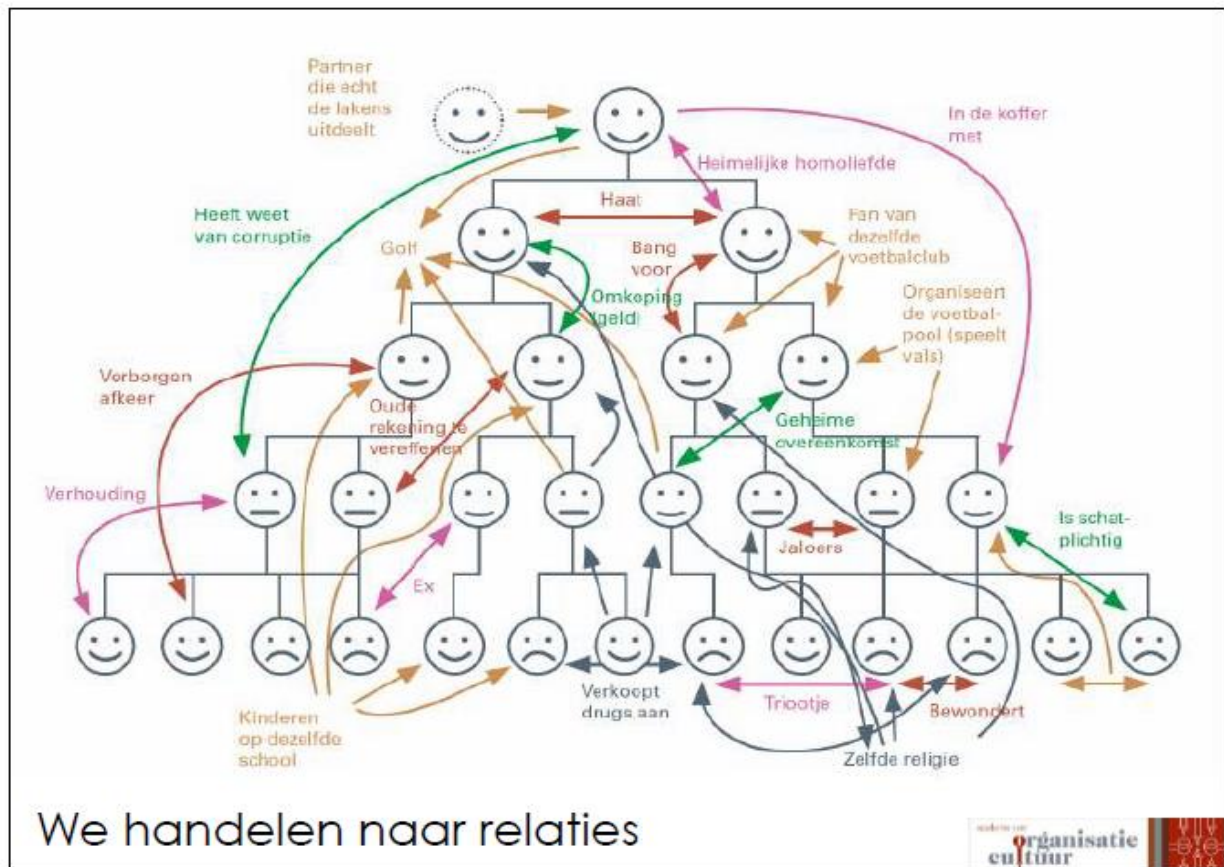
Braun: "Als je een verandering introduceert binnen je organisatie, ontstaat er bij medewerkers neurologische chaos. Vraag je bij een geplande verandering af hoeveel 'stretch' mensen kunnen opbrengen. Andersom kun je je ook afvragen hoeveel ruimte we anderen geven om af te wijken van het normale. Wanneer iemand in onze cultuur niet functioneert, zich niet houdt aan de culturele codes, is onze primaire reactie om hem uit te sluiten. Als een kind druk is in de klas, moet hij even naar de gang. Wie mentaal niet in orde is, gaat naar een GGZ-instelling. Wie binnen een organisatie niet goed functioneert, komt terecht in de mobiliteitspool of moet na een gesprek afscheid nemen. Wij sluiten uit."



De Masai, vertelt Braun, sluiten juist in. Een jongere die zich misdraagt, wordt gedurende twee dagen in een kring gezet. De leden van de tribe vertellen hem hoe leuk hij is, dat hij goed kan jagen, hoe lief hij was als kind. Hij wordt overladen met complimenten én gekoppeld aan iemand die hem kan leren wat hij nodig heeft. Het idee is: hij heeft zich misdragen, dus kennelijk hebben wij niet goed voor hem gezorgd. “In de Bijlmer staat een school die voor een vergelijkbare benadering kiest. Zij willen niemand uitsluiten, omdat dat al vaak genoeg gebeurt met hun leerlingen. Als een kind druk is, vraagt de leerkracht het groepje om hem heen om te zorgen dat hij zich weer een beetje rustig gedraagt. De omgeving van het kind wordt geactiveerd om hem in te sluiten. Dat zouden wij op meer scholen kunnen doen.”

Hoe krijg je vat op de cultuur?

Hoe krijg je als bestuurder vat op de organisatiecultuur? Kijk naar hoe mensen een *tribe* vormen, welke verhalen de cultuurdragers vertellen. We denken vaak dat voor het handelen van mensen hun functies bepalend zijn. Maar antropologen zeggen: cultuur is de ruimte tussen de mensen.



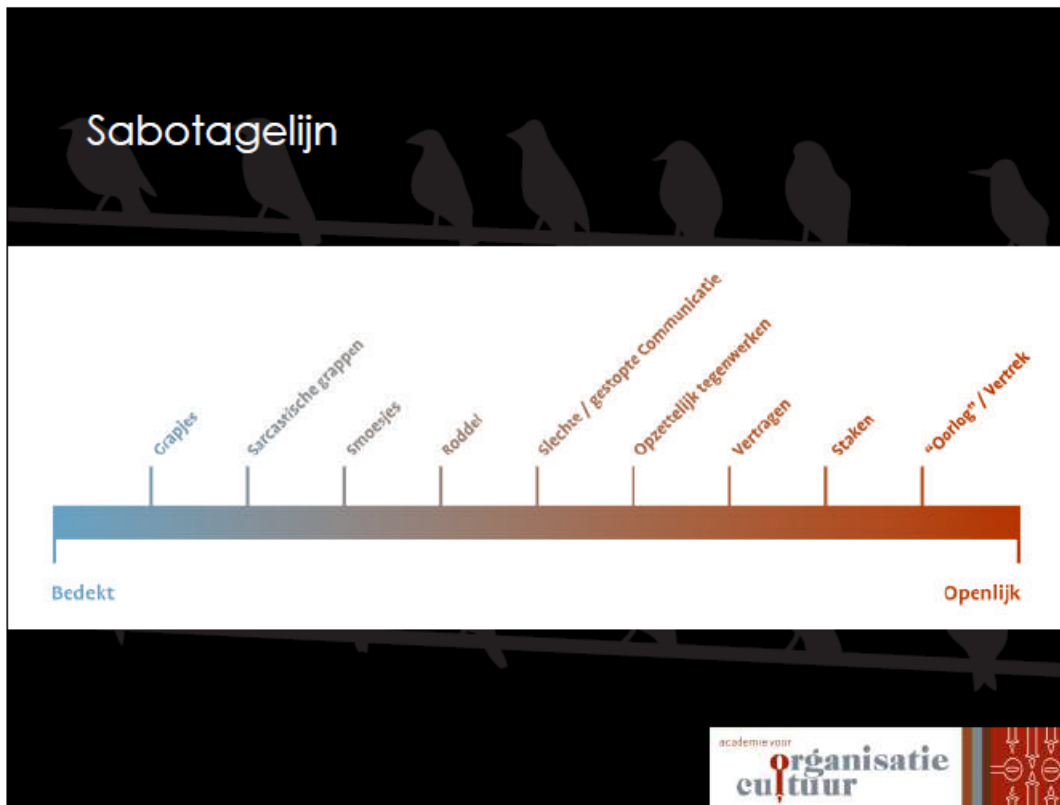
Antropologen kijken naar de lijnen tussen mensen. Cultuur is dat wat zij bespreken bij het koffieapparaat. Wie praat met wie, wat houdt hen bezig?

Weerstand

Een bestuurder die als antropoloog te werk gaat, brengt ook de weerstand op zijn voorstel in kaart. Volgens de antropoloog bestaat weerstand overigens niet; hij ziet wat wij weerstand noemen als een

andere, waardevolle mening. Braun: “Weerstand maakt onzeker; je schiet al snel in de verdediging. Maar de antropoloog geeft ruimte aan alle stemmen die er zijn.”

Als er niet wordt geluisterd naar iemand met afwijkend gedrag of een andere mening, gaat deze saboteren. De onderstaande sabotagelijijn laat zien hoe sabotage zich kan ontwikkelen van relatief onschuldige grapjes tot regelrechte oorlog.



Om zo'n escalatie voor te zijn, checkt de antropologisch denkende bestuurder zijn netwerken: op welke lijn kan weerstand ontstaan? “Luister naar de dwarsligger: soms heeft hij een goed verhaal. Vaak blijken meer mensen zijn mening te delen. Hoe kun je deze groep tegemoet komen? Die paradismashift kun je ook toepassen bij een leerling die zit te draaien. Wat zegt dit gedrag over jouw handelen? Kan het zijn dat jouw les saai is?”

Etic en emic

Een antropoloog beschouwt ontwikkelingen vanuit twee perspectieven. Etic staat voor het perspectief van buitenaf. Hier zit vaak een oordeel in verweven. Emic staat voor hoe iemand uit een bepaalde (sub)cultuur de situatie zelf ervaart. Het onderscheid tussen deze perspectieven kan helpen om iemands beweegredenen te begrijpen. Braun geeft het voorbeeld van vrouwenbesnijdenis: “Vanuit een emic perspectief, in de ogen van een Somalische ouder, is dat misschien een goed idee, want zo maakt je dochter een betere kans om te trouwen en geen honger te lijden. Vanuit etic perspectief is het echter geen goed idee, want het staat haaks op de mensenrechten.”

Braun: “Bij een verandertraject ga ik altijd op zoek naar het emic verhaal. Wanneer je begrijpt welke problemen de verandering meebrengt in de belevingswereld van medewerkers, komt er ruimte voor respectvolle dialoog en verandering.”