

In menselijke communicatie treedt steeds een spiegelend effect op. In een drieluik behandelt Henk Galenkamp vanuit dit perspectief drie kernthema's in het onderwijs. In het eerste artikel ging het over motivatie (mei 2011), in het tweede over orde (juni 2011). In dit derde en laatste artikel staat het begrip 'verantwoordelijkheid' centraal.

Verantwoordelijkheid

Wie is er verantwoordelijk voor wat? Wat is de verantwoordelijkheid van leerlingen, leraren, teamleiders, directie en bestuur? Op school ligt de verantwoordelijkheid vooral bij degene die eigenaar is van een taak, een probleem of van de uitvoering van beleid. In een professionele organisatie weerspiegelt het feitelijke proces die verantwoordelijkheid ook. Gaat daar wat mis, dan wordt dat zichtbaar in de communicatie.

Verantwoordelijkheid

Ooit werd ik afdelingsleider op de school waar ik al jaren les gaf. Als docent had ik steeds zoveel mogelijk mijn eigen boontjes gedopt. Wanneer ik er een leerling uitgestuurd had, maakte ik zelf een afspraak met hem om te vertellen onder welke voorwaarden hij de les weer in mocht.

Toen ik een week in deze nieuwe functie werkzaam was, merkte ik hoe mijn collega's hiermee omgingen. Ik kreeg van alles op mijn bordje gedumpt: 'Ik kan niets met hem beginnen; los jij het maar op'.

Schuiven met verantwoordelijkheden, noemde ik dat. Blijkbaar waren mijn collega's dit zo gewend.

Verantwoordelijkheid kan genomen worden. Dat gebeurt door iemand die eigenaar is van een taak, van beleid of van een probleem. Dan klopt het. Hij doet dan wat van hem verwacht wordt c.q. waarvoor hij betaald wordt. Een docent is verantwoordelijk voor het verzorgen van zijn lessen en dient alles in het werk te stellen opdat dit effectief gebeurt. Inclusief het handhaven van de orde! Dat is zijn taak.

Een teamleider is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het schoolbeleid in zijn team of afdeling. Daar hoort een veelheid van taken bij. Voor al die taken is hij verantwoordelijk.

Net zo is de schoolleider, naast heel veel meer, verantwoordelijk voor het opstellen van dit beleid. Hij is benoemd om deze verantwoordelijkheid te dragen. Wanneer alle functionarissen in een school de volledige verantwoordelijkheid nemen voor de taken die op hun eigen bord liggen, spreken we over een professionele organisatie.

Niet professioneel

Soms neemt iemand de verantwoordelijkheid van iemand anders over. Dit wordt ook wel de Redder (Dramadriehoek) genoemd. Dan klopt het niet. Dat gebeurt als de mentor het conflict van een van zijn leerlingen met een collega probeert op te lossen. Als de teamleider telefoontjes naar de ouders pleegt omdat de mentor 'er geen tijd voor heeft'. Als een coördinator de brief naar de leerlingen over de sportdag maar uit het archief vist, actualiseert en kopieert, terwijl dat de taak van de afdelingsleider is - 'Het is niet mijn taak, maar als ik het niet doe, dan wordt het veel te laat om hem uit te reiken'.

Dit overnemen van verantwoordelijkheden gebeurt meestal als een ander zijn verantwoordelijkheden niet neemt. Er blijven taken of problemen liggen. Er ontstaat een boeiend gedragspatroon tussen twee mensen waarbij de een als patroon heeft om teveel verantwoordelijkheden naar zich toe te trekken en de ander om te weinig verantwoordelijkheid te nemen. Dat wordt er met verantwoordelijkheden geschoven. Hier is dus een spiegelend effect zichtbaar: de een laat liggen, de ander neemt over. Op den duur ontstaat er boosheid, vooral bij degene die teveel neemt. Dit is een kenmerk van een niet-professionele organisatiecultuur.

Hiërarchie

Verantwoordelijkheid kan ook gegeven worden. In feite is dit wat in een arbeidscontract gebeurt: iemand wordt aangenomen om een aantal lessen in het vak Frans te verzorgen. Of om schooldecaan te worden, teamleider, absentiecoördinator of voorzitter van het CvB. Aan hem wordt de verantwoordelijkheid gegeven om alles wat uit hoofde van zijn functie gedaan dient te worden,



uit te voeren. Daar staat uiteraard ook iets tegenover. De balans moet kloppen. Salaris, vakantie-dagen, waardering, status, en nog veel meer.

Hoe meer verantwoordelijkheden iemand draagt, hoe meer daar tegenover hoort te staan. Verantwoordelijkheid kan alleen gegeven worden van boven naar beneden in hiërarchische relaties. Een docent wordt aangesteld door de schoolleider. Die schoolleider is dus gerechtigd om verantwoordelijkheden te geven. Dit kan niet andersom.

Patronen

Soms wordt iemand wel aangesteld in een bepaalde functie, maar krijgt hij niet de volledige verantwoordelijkheid die daarbij hoort. 'Dat kan hij nog niet, dat moet hij nog leren', is het excuus. Meestal is een dergelijke schoolleider bang om de verantwoordelijkheid uit handen te geven. Hiermee stagneert de groei van degene die wel de taak krijgt, maar niet de verantwoordelijkheid. Opnieuw een situatie die niet klopt. Constructieve boosheid is hier op zijn plaats: 'Wanneer je me de volle verantwoordelijkheid voor deze taak niet geeft, kan ik hem niet uitvoeren. Bij dezen geef ik hem terug'. Soms probeert iemand lager in de hiërarchie zijn leidinggevende verantwoordelijk te maken voor allerlei zaken. Dit is de andere kant van wat er gebeurt wanneer iemand teveel verantwoordelijkheid neemt. Ook hier worden patronen zichtbaar in de spiegeling van gedragskenmerken.

Constructief boos

Wanneer mensen in een organisatie hun eigen verantwoordelijkheden op zich nemen, kunnen ze vaak óók gemakkelijk de verantwoordelijkheden van een ander bij die ander laten. Beide zijn

Spiegeling

Wanneer er geschoven wordt met verantwoordelijkheden, is het gemakkelijk om daar de ander 'verantwoordelijk' voor te stellen: 'hij doet niet wat hij hoort te doen, daarom doe ik het maar'. Kijkend in de spiegel is echter de enige zinvolle vraag: wat is mijn aandeel in dit disfunctionele gedrags- en communicatieprobleem? Wat doe ik (of doe ik niet) op grond waarvan wij samen steeds in dit negatieve patroon terecht komen? Alleen door de volledige verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen ongemak, het eigen aandeel, kan er iets veranderen. Dit is de kern van wat Covey in zijn boek 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' noemde 'Wees proactief!'

kenmerken van de professionele organisatie. Er is moed voor nodig om de ander zijn verantwoordelijkheid te laten. De neiging om in te grijpen, uit angst dat 'het fout gaat' is groot. Fouten maken mag blijkbaar niet, terwijl iedere leraar weet dat fouten maken een normaal, zelfs noodzakelijk onderdeel is van een leerproces. Vaak wordt hierbij het excuus gebruikt 'de leerlingen mogen niet de dupe worden van zijn gedrag'. In de onderlaag zaag je zijn poten onder zijn stoel vandaan.

Ook is er moed voor nodig om de ander op zijn verantwoordelijkheden te wijzen, wanneer deze ze laat liggen. Het is een hele kunst om de confrontatie aan te gaan en toch de relatie te behouden, vooral wanneer het je eigen leidinggevende betreft. Het hanteren van constructieve boosheid is een vaardigheid die een belangrijke positieve bijdrage levert aan de cultuur van de school. Wanneer je het niet doet, laat je de ander in feite vallen. Bovendien geeft dat jou het 'recht' om over deze persoon te roddelen en te mopperen. Het zal duidelijk zijn dat dit uitermate destructief gedrag is, waarmee de schoolcultuur aangetast wordt.



Henk Galenkamp werkte in het onderwijs voor hij zich tot trainer ontwikkelde en vijf onderwijsboeken schreef. Hij is zelfstandig consultant, trainer, coach en opleider. Daarnaast geeft hij onder meer Masterclasses *Praktische Psychologie voor teamleiders*. Meer informatie op www.galenkampschut.nl.