



Waarden, ambities, verlangens en doelen.

Start with Why

Het waren 3 woorden, waar Simon Sinek wereldfaam mee verwierf: 'Start with why!' Begin met het waarom. Zijn TED-talk 'Hoe grote leiders tot actie inspireren' is meer dan 50 miljoen keer bekeken. Zie: [Simon Sinek | TED Talk](#)

Waarom zouden we doen wat we doen? Veelal denken we in termen van 'wat gaan we doen?' en 'hoe gaan we dat dan doen?' De draaiboeken van vorig jaar worden tevoorschijn gehaald, eventueel iets aangepast en de taken opnieuw verdeeld. Of zelfs dat laatste niet: 'laat mij maar weer de inkopen voor het kerstontbijt doen ...'. De waaromvraag wordt vaak niet gesteld. Terwijl uit deze vraag veel energie, vernieuwing, flow en ambitie kan voortkomen.

Het woord 'waarom' is in de Nederlandse taal echter een complex begrip. Vaak wordt het gebruikt in aanvallende zin: 'waarom schopte je die bal door het raam?' De meest voorkomende reactie is dan verdedigend: 'ik deed het niet expres; het ging per ongeluk! Meestal doet een dergelijke interactie afbreuk aan welbevinden van beide partijen, beide hebben er de smoor in. In zo'n geval is de constructie 'wat maakte dat ...' prettiger. Het maakt de vraag feitelijk.

Op waarden gebaseerd

Het why van Sinek is een 'waarom' van een andere soort. Het is een vraag naar drijfveren. Het gaat meer over het waartoe: 'waartoe organiseren we een kerstontbijt?'. Een op waarden gebaseerde vraag. Wanneer de waarden, van waaruit mensen hun samenwerking vormgeven, helder zijn én door alle medewerkers onderschreven, spreken we over value-based organiseren. De koerstrajecten die wij op scholen uitvoeren, beginnen steeds met een oriëntatie in het team op het begrip 'waarden'. Het vinden van passende kernwaarden voor de school is een delicaat proces. Dat begint met het formuleren van (bijvoorbeeld drie) individuele, persoonlijke kernwaarden van alle medewerkers van de school.

Op een basisschool hebben alle 20 medewerkers hun top-3 van persoonlijke kernwaarden op verschillende kleuren plakbriefjes geschreven en op een wand geplakt. Iedereen staat daaromheen en laat al die woorden op zich inwerken. Mensen stellen vragen aan elkaar: 'Wat bedoel jij met ...?' Ook kunnen medewerkers vertellen wat hen opvalt: 'Ik zie dat het woord resultaatgerichtheid veel voorkomt. Wat zegt dat over ons als team?'

En een ander: 'Ook het woord samenwerking kom ik een aantal keren tegen. Dat vinden veel mensen dus belangrijk. Wat houdt het voor jou in? En hoe komen we samenwerking in onze school tegen?'

Soms valt het op dat ogenschijnlijk 'tegenstrijdige' waarden gekozen zijn, bijvoorbeeld daadkracht en empathie. Of creativiteit en gezag. Of collegialiteit en resultaatgerichtheid. Dan ontstaat een dialoog over de betekenis van beide waarden en hoe deze te verenigen zijn in een uitgebalanceerde mix.

Terwijl de groep medewerkers zo in de ruimte staat, stellen wij een persoonlijke vraag met het verzoek om daar met één woord of een korte zin op te reageren: 'Wat gebeurt er met jou als in deze school geen plek is voor jouw kernwaarden? Als eraan geknabbeld wordt?' Een voor een komen de antwoorden: dan word ik boos – voel ik me miskend – ga ik ontslag nemen – ik trek me terug – verlamd – dan schrik ik – ik sluit mezelf op in mijn lokaal – verdrietig – et cetera.

Zo wordt duidelijk dat kernwaarden van belang zijn, van waarde zijn, om je werk goed te kunnen doen. Dat het afwijzen van jouw kernwaarde leidt tot afname van je welbevinden.

Een volgende stap is om in een dialoog te komen tot een set van een beperkt (3 – 5) aantal kernwaarden van/voor de school. Niet als wishful thinking, maar feitelijk: 'ja, zo zijn wij, zo doen wij het hier vanuit onze geschiedenis. Hier herkennen wij ons team en onze school in. Deze set kernwaarden maakt het waard om hier te werken en leerlingen te ontvangen.'

Voorbeelden van sets kernwaarden van scholen die wij de afgelopen jaren begeleid hebben:

- Aandacht – Durf – Eigenheid
- Samenwerking – Ontwikkeling – Dynamisch – Toekomstgericht
- Samen – Ondernemend – Eerlijk – Respect – Ruimte
- Aandacht – Ambitie – Autonomie
- Betrokkenheid – Samenwerking – Resultaatgerichtheid – Persoonlijke groei

In dit proces ontdekken de deelnemers dat er hiërarchieën en clusters van waarden zijn. Van het grootste belang is om elkaar te vertellen wat de waarden voor ieder persoonlijk betekenen. Dan gaat het al snel over zingeving. Over een ethisch normbesef. Over wat goed is om na te streven.

'Waarden zijn begrippen van zingeving. Ze geven betekenis aan het leven en dienen als toetssteen voor de vraag: 'Ben ik met de goede dingen bezig?' We zouden dat een moreel-ethisch systeem kunnen noemen' (Mulder, 2021).

Het is een fascinerende ontdekking dat, op dit punt aangeland, medewerkers (met name in scholen waar veel onderlinge strijd of discussie is) ontdekken dat ze nu op een niveau met elkaar in gesprek geraakt zijn waarin scheidslijnen en oude meningsverschillen wegvallen. Het gaat over iets wezenlijks. Iets algemeen menselijks. Er ontstaat een dialoog, waarin teamleden hun gezamenlijkheid ontdekken. De communicatie in het team wordt opener, eerlijker, respectvoller. Het onderling vertrouwen neemt toe. Medewerkers ervaren flow en inspiratie. Zo ontstaat er een 'code', een moreel-ethisch systeem, waaraan we het zichtbare en/of hoorbare gedrag van onszelf en anderen kunnen afmeten. De waarden gaan fungeren als toetssteen voor besluitvorming. Dit is de basis van een effectief missie-visie traject (koerstraject).

Nicoline Mulder vraagt in haar boek 'Chaordisch organiseren. Complexiteit in organisaties begrijpen, benutten, beïnvloeden' aandacht voor de complexiteit van het dagelijks (school) leven. Organisaties hebben geen lineair karakter. Beheersbaarheid is een illusie. Het oorzaak-gevolg denken volstaat niet. Ook een koerstraject dat vanuit deze manier van denken wordt vormgegeven, heeft weinig praktisch nut. Beter is het te ontdekken dat er orde schuilt in de complexiteit, in de chaos. Chaordisch noemt ze dat (Mulder, 2021). Het was déze kijkwijze, die ons inspireerde dit artikel over koerstrajecten te schrijven.

Formuleren van waarden vs. leven van waarden

Waarden benoemen is één ding. Maar zelfs als er volledig commitment over is in een team, is dat niet genoeg. Je kunt ze op een mooie website zetten of in een fraai vormgegeven brochure,

maar als het gedrag van de medewerkers er niet mee in overeenstemming is, zijn het holle frasen. Wat te denken van de school die 'samenwerking' tot een kernwaarde benoemd heeft, maar waarin docenten zich opsluiten in hun eigen lokaal en geen inmenging van collega's of schoolleiding tolereren onder het mom van 'ik ben een professional, bemoei je niet met mijn lesgeven'? Of de VO-school waar 'integriteit' een belangrijke kernwaarde is, terwijl bij de urenverdeling in een sectie steevast de laatst binnengekomen docent (of zelfs de LIO-stagiair) de grootste of moeilijkste klassen toebedeeld krijgt. Hoezo integriteit? Wanneer er werkelijk commitment is over de gezamenlijke waarden, met hoofd, hart én handen, spreken we over waarden-congruentie.

Wortels en vleugels

In een koerstraject onderscheiden wij de missiekant (datgene dat vanuit het verleden tot ons gekomen is) met als belangrijkste begrippen 'kernwaarden' en 'de kernopdracht van de school' én de visiekant (datgene dat we vanuit onze missie in de toekomst willen realiseren). Dan gaat het over de kerndoelen.

Een school verwoordde dit als volgt:

Een missie is waar we voor staan, een visie is waar we voor gaan.

Wij hebben dit verbeeld in ons **Kadermodel** van een professionele schoolcultuur.

- De missie is in een bestaande organisatie meestal onveranderlijk; hooguit behoeft het op een zeker moment nieuwe taal. Het zijn de wortels van de school. Het gaat over het waartoe de school ooit is opgericht. Dit verdient altijd respect.
- Op ieder moment (en zeker bij het opstellen van een (meerjarig) beleidsplan) is het goed om vanuit respect voor het verleden nieuwe uitdagingen voor de toekomst te vinden en te formuleren. Dan gaat het over de visie. Soms komen deze uitdagingen vanuit interne omstandigheden (bv verandering in leerlingenaantal of -populatie), soms vanwege externe gebeurtenissen (bv een negatief inspectierapport, een bestuursopdracht of nieuwe richtlijnen vanuit de overheid).

Steeds dient de visie geworteld te zijn in de missie van de school. Dán geeft de visie de school vleugels.

Een Gedurfde, Gedroomde Werkelijkheid

Buitengewoon effectief is het om niet alleen kale doelen te formuleren, maar deze in te bedden in een Gedurfde, Gedroomde Werkelijkheid (GGW): een rijk beeld van hoe die toekomst eruit zou kunnen zien, met aansprekende taal en beelden. Teamleden verwoorden deze met korte, concrete verhalen (good-practices), waarin de gedroomde toekomst naar voren wordt gehaald: zó gaat ons onderwijs er dus uitzien! Ook maken teamleden daar beelden bij, bij voorbeeld door middel van foto's van een uitdagende omgeving in de gang of in de klas of leerlingen in actie op het schoolplein en in de natuur. Zo ontstaat een fraai vormgegeven Koersboekje. Intern geeft dat heldere informatie over de identiteit van de school en de koers die de school gekozen heeft. Naar buiten toe fungeert dit als visitekaartje, naar ouders en andere stakeholders.

Zie het artikel '[Koersboekje voorkomt irritaties](#)', hier te downloaden.

Verwarring tussen waarden en doelen

Een verwarrende fout die soms gemaakt wordt, is dat in de missie van de school (verkapte) doelen staan. Soms zelfs waarden die als doelen geformuleerd zijn.

Een school publiceert op haar website de volgende zin: Onze school ziet het als haar missie dat elk kind met plezier naar school gaat.

Een andere school noemt als kernwaarde 'bekwaamheid' en formuleert daarbij de volgende uitleg: Ons handelen is er op gericht om de bekwaamheid, in de brede betekenis van het woord, te vergroten, waardoor wij bijdragen aan de persoonlijke groei.

Waarden zitten ingebed in de missie, de wortels van de school. Doelen horen thuis in de visie, de vleugels van de school. Het versterkt de koers van de school door daar helder in te zijn.

Ambities, verlangens en doelen

Soms formuleren schoolleiders hun ambitie: dit is wat ik wil realiseren! Dat kan zijn 'mooi onderwijs', 'ondersteunen van zwakke leerlingen' of 'jaarlijks 10% groei van de school'.

Ambities kunnen enorm helpen om beleid te formuleren en te ontwikkelen. Ambitie is een procesterm. Een doel verwoordt de uitkomst

daarvan in de voorziene toekomst. Ambitie geeft focus, zonder dat het eindresultaat al vastgelegd is. Het richt de aandacht op iets dat nét voorbij de horizon ligt (Mulder, 2021).

Ook bij het formuleren van een ambitie is het van belang dat dit collectief geformuleerd is, niet van bovenaf opgelegd. Dat er commitment is aan deze ambitie vanuit het gezamenlijk formuleren ervan. Zelf hanteren wij liever het woord verlangen in plaats van ambitie. Ambitie is vooral een cognitief begrip, het komt voort uit ons denken. Een verlangen raakt ook de gevoelswereld van mensen.

'Als je een schip wil bouwen, verzamel geen mensen om hout te verzamelen en ken ze geen taken en werk toe. Liever, leer ze verlangen naar de eindeloze immensheid van de zee' (Antoine de Saint-Exupery).

Ook doelen kunnen geformuleerd worden zonder ze te realiseren. Opnieuw: wishful thinking. Het gaat immers om het realiseren van datgene dat we waard vinden om gezamenlijk vorm te geven in de werkelijkheid.

Om werkelijk krachtig te zijn moet een doel nét uitdagend genoeg zijn. Er moet spanning op zitten. Dat is wat we noemen het creëren van een 'Gedurfde, Gedroomde Werkelijkheid'. Bij een zwak doel gaan mensen zich vervelen en haken af. Bij een te uitdagend doel worden mensen onzeker en haken ook af. Bovendien mag het doel niet dichtgetimmerd zijn. Het is goed als er een soort vaagheid in zit dat ruimte laat aan het plezier van samen ontdekken en ontwikkelen en pas vandaaruit realiseren. Niet een dichtgetimmerd doel, wel richtinggevend.

Hierin is het vooral van belang om het hogere doel te formuleren, aansluitend bij het why in de betekenis van 'waartoe'. Zo wordt het doel weer verbonden met de missie die de school bezit.

Professionele schoolcultuur

Uit bovenstaande wordt duidelijk dat je er als school niet komt wanneer in de schoolcultuur gewoontes aanwezig zijn als: 'ja zeggen, nee doen', 'ik mag mijn leerkrachten niet aanspreken, want zij zijn autonoom' en 'de missie-visie staat op onze website en daarmee is het klaar'.

Een koers die niet geleefd wordt, die niet tot uiting komt in het gedrag van alle medewerkers in de school, is verspilde energie. Nogmaals, het gaat om hoofd, hart én handen.

Om als school werkelijk succesvol te zijn, is het nodig dat de koers is ingebed in een professionele schoolcultuur: ALLE gedrag leidt tot de doelen van de school én tot toename van welbevinden van jezelf én anderen. Gedrag dat daar NIET toe leidt wordt op onze school vriendelijk, doch zeer duidelijk begrensd.

Henk Galenkamp & Jeannette Schut,
april 2021.

Literatuur

- Galenkamp, H. & Schut, J.P. (2018). Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag. Huizen: Pica.
- Schut, J.P. & Pel, B. (2011). Koersboekje voorkomt irritaties. Van Twaalf tot Achttien, jaargang 2011, nummer 8, p 44-45, oktober 2011.
- Mulder, N.T. (2021). Chaordisch organiseren. Complexiteit in organisaties begrijpen, benutten, beïnvloeden. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Sinek, S (2011). Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. London: Penguin Books Ltd.