

## Zingeving: een strategische opdracht in het onderwijs

*over het goede, het ware, het schone...*

A.H. Lazon en W. Galjee

*‘Wie een waarom heeft, kan bijna elk hoe verdragen’  
Friedrich Nietzsche (1844 – 1900)*

*Ervaar je je werk als zingevend? Onderwijsleiders geven hier vrijwel altijd een bevestigend antwoord op. Ze scoren daarmee doorgaans hoger dan hun medewerkers, zo blijkt uit onze zingevingstest die we destijds samen met het Financieele Dagblad ontwikkelden.*

### Belemmeringen voor betekenisgeving in onderwijs

Hoe kan het moeilijk zijn om in het onderwijs betekenisvol te werken? Je zou verwachten dat in een werkomgeving met hoogopgeleide professionals iedereen intrinsiek gemotiveerd is om het juiste en het goede te doen. Werk levert een essentiële bijdrage aan een zingevend leven. Juist binnen een onderwijsomgeving is dat elke dag zichtbaar: onderwijs is in essentie een menselijk proces van betekenisgeving. Toch zijn er een aantal factoren die in de weg staan, en die ertoe leiden dat een baan in het onderwijs niet altijd een positief imago heeft.

Kan het anders? Wij denken van wel. En wij denken dat Onderwijsleiders de sleutel in handen hebben. Betekenisgeving -plus de dialoog daarover- hoort thuis in de strategie van elke onderwijsorganisatie.

### Hogere resultaten en een gelukkig leven

In ons werk wordt elke dag opnieuw duidelijk hoe belangrijk zingeving is. Niet alleen voor de resultaten. Het persoonlijke leven van mensen wordt rijker als zij het gevoel hebben dat ze een verschil kunnen maken, en daarmee een zinvolle bijdrage leveren aan een groter geheel. Recent onderzoek onderschrijft dit: organisaties waarin medewerkers zingeving ervaren zijn gezonder, functioneren beter en behalen hogere resultaten. Hoe dat zit? Betekenisgeving en eigenaarschap gaan hand in hand. Betekenisgevend werk is werk waar je persoonlijk bij betrokken voelt. Waar je gemotiveerd voor bent, en met toewijding tijd in wilt steken. En precies dat leidt tot hogere resultaten en een gelukkiger leven, zoals Keller en Price beschrijven in hun publicatie ‘Beyond Performance’\* met als ondertitel: ‘how great organisations build competitive advantage’. De vraag is: waar zit het ‘m’ in als medewerkers geen of minder zingeving ervaren, en wat kunnen Onderwijsleiders doen?

Stel je een Nederlandse school voor waarin 100% van de medewerkers het werk en alle bijkomende klusjes als zingevend ervaart. Men voelt zich sterk verbonden met de school en met het eigen werk. Men onderschrijft de regels en afspraken, en ziet deze als hulpmiddel en steun, omdat deze tot het beste onderwijs leiden.

Stel je voor dat medewerkers en docenten het gevoel hebben dat ze streven naar -in de woorden van Plato- het goede, ware en schone. En stel je de impact voor die dit kan hebben op kinderen en ouders.

Volgens Gallup\* voelt meer dan 80% van alle medewerkers in grotere organisaties wereldwijd zich niet verbonden met het eigen werk en de eigen organisatie. In het onderwijs is dit percentage lager. Maar ook daar hebben grote groepen medewerkers zich teruggetrokken op hun eigen vakgebied of klas, zonder zich met volle toewijding te verbinden met de ontwikkeling van hun professionaliteit, met de brede ontwikkeling van de leerlingen en de school als gemeenschap.

We zien twee aangrijpingspunten voor verandering door Onderwijsleiders en voor een grotere betrokkenheid van de onderwijsgemeenschap: strategische aandacht voor zingeving, en aanpak van de regel- en verantwoordingsdruk.

### De werkelijkheid onder water

We gebruiken de metafoor van de ijsberg vaak als metafoor voor zingevend leiderschap. Boven water zijn de schoolresultaten, inspectierapporten en bestuurlijke kaders richtinggevend. Overheid en schoolbestuur sturen hier p: financiën, organogrammen, rollen en verantwoordelijkheden, opdrachten, systemen en procedures worden in tijden van verandering aangepast aan de nieuwe omstandigheden.

Maar onder water speelt zich een heel andere werkelijkheid af. Daar gaat het om mensen met hun behoefte aan zingeving, harmonie en verbondenheid, hun talenten en drijfveren, en hun kwetsbaarheid, angsten en onzekerheden. Tegenover de *stysteemwereld* staat deze *leefwereld*. Een betekenisvolle aanpak vertrekt van hier uit. Zingevend leiderschap richt zich op terreinen als het goede, de juiste, de echte, en de vrijheid van handelen, en ziet de mens in zijn geheel, inclusief emoties, angsten, en drijfveren. Zonder aandacht voor deze leefwereld is het onmogelijk om het beste uit iedereen te halen en op succesvolle manier met elkaar tot hoge resultaten te komen.

Iedere onderwijsgemeenschap kent haar eigen dynamiek en regels die bijna ongemerkt de sfeer en de onderlinge relaties bepalen. Zodra je meer aandacht aan betekenisgeving geeft, loop je tegen de grenzen aan van de op -controle en beheersing gerichte- *stysteemwereld*: de wereld van bestuurlijke kaders, externe verantwoording, bedrijfsmatige aanpak en de 'meten-is-weten' cultuur.

Veranderingen in het onderwijs zijn nog te vaak slechts verandering van systemen en structuren zonder oog voor de onzichtbare werkelijkheid onder water. Het leidt tot zielloos werk en tot het opvolgen van instructies om systemen draaiend en directies tevreden te houden.

### **Het kan anders**

Leiders zijn zelf onderdeel van het ijsbergprobleem. Uit onderzoek blijkt dat in de meeste organisaties medewerkers niet of nauwelijks weten op welke wijze zij bijdragen aan het succes van de organisatie en niet weten wat de leidinggevendenden van hun verwachten. In het onderwijs liggen deze percentages lager: het werk is in zichzelf zingevend, en wordt vaak los gezien van de kaders en regels, of van de invloed van een onderwijsleider. Dat neemt niet weg dat we in onze praktijk nog te vaak stuiten op onderwijsleidinggevendenden die niet weten wat hun mensen echt beweegt.

Het kan anders. Niet door de kaders en regels weg te gooien of het vooral daar over te hebben, maar door een andere balans dan nu te vinden tussen systeem- en leefwereld, tussen aansturing boven én onder water, tussen de gerichtheid op prestaties en het volgen daarvan en het welzijn van de medewerkers. Met andere woorden, meer aandacht dan nu voor leefwereld, de aanpak van de school en ieders bijdrage daaraan.

### **Zingevend Onderwijsleiderschap**

De nog steeds gangbare opvatting over leiderschap is dat hun kerntaak ligt in het geven van richting en het nemen van besluiten. Bij deze opvatting zijn de vragen duidelijk, en ligt het probleem in het antwoord: wat is het beste besluit. Dat past in een leiderschapstraditie, uitgevonden tijdens de industriële revolutie, waarin leiders vooral ingezet werden om massaproductie te coördineren: zorgen dat repeterende acties zorgvuldig en efficiënt worden uitgevoerd en een product opleveren. Charlie Chaplin maakt in zijn film 'Modern Times' scherp het daarbij horend mensbeeld zichtbaar. De controlerende rol die managers sinds die tijd hebben staat haaks op de huidige behoefte aan creatieve, innoverende en vooral menselijke werkgemeenschappen, waarin mensen zich op hun unieke kwaliteiten voelen aangesproken. En waarin 'het product' een kind is dat in onze tijd mondig, stevig, en creatief een verantwoordelijke bijdrage kan leveren aan onze maatschappij. Een maatschappij die elke week verandert.

De vraag naar wat betekenis heeft en zinnig is, zou dagelijks gesteld moeten worden: veel vaker dan nu zou in de dagelijkse schoolwerkelijkheid het gesprek moeten gaan over de pedagogische opdracht van de school, de visie op leren en ontwikkelen en de bijdrage die iedere medewerker levert aan de persoonlijke ontwikkeling van jongeren startend bij de leiders.

### **Betekenisgeving als onderdeel van de strategie**

Betekenisgeving hoort thuis in de strategie van elke onderwijsinstelling. Mensen snakken naar werk waarin je een bijdrage levert aan een groter en betekenisgevend geheel. Het succes van elke organisatie en van iedere individuele medewerker hangt hier in belangrijke mate vanaf. Wij mensen worden niet graag gezien als Human Resources. We verlangen naar Human Purpose.

Als onderwijsleiders geen oog hebben voor het feit dat werk bijdraagt aan de persoonlijke betekenis van de medewerkers, dan ligt fragmentatie en zinloosheid op de loer: mensen gaan zichzelf steeds meer zien als doelloze losse atomen die 'werkjes uitvoeren' zonder gemeenschappelijke hogere belangen.

### **Betekenisgeving is een opdracht**

Onderwijsleiders hebben de opdracht en de mogelijkheid een persoonlijk én collectief proces van betekenisgeving te stimuleren en daarmee de juiste energie bij mensen aan te boren. Wat tot een interne spanning kan leiden voor leiders. Want hoe kun je als onderwijsleider bijdragen aan de persoonlijke groei en zingeving, én tegelijkertijd de gestelde doelen en resultaten centraal stellen? Mensen worden niet effectiever omdat een manager vraagt om ander gedrag, of door het inzetten van een nieuw managementsysteem. En een bevel van hogerhand om betere resultaten bij leerlingen te bereiken leidt niet automatisch tot het gewenste effect. En een voornemen tot meer betekenisgeving in het strategisch plan leidt niet zomaar tot een onderwijsgemeenschap die zingeving ervaart.

Wat wel helpt: het bouwen van de strategisch plannen zien als een middel om tot een productieve en zingevende werkgemeenschap te komen. Het gesprek voeren over de pedagogische opdracht, de visie op leren en de waarden die de school als gemeenschap binden. En hier zelf vanuit persoonlijk leiderschap mee aan de slag gaan. Dat start al bij de wijze waarop je de strategische plannen laat ontstaan. Achter de tekentafel? Of tezamen met diegenen die straks de prestaties gaan neerzetten?

Daarnaast is de persoon van de leider cruciaal voor het geloof in werkelijke betekenisgeving. Het gaat dan over de wijze waarop je verbinding aangaat met je mensen, en de manier waarop je het gevoel van ruimte weet op te roepen bij alle betrokkenen.

Leiders kunnen de bijdrage van alle betrokkenen expliciet zichtbaar en waardevol maken, en juist daar, op het snijvlak van controle en zingeving heeft de onderwijsleider als een soort verbindingsofficier werk te doen. Hij kan een bijdrage leveren aan een betekenisvolle werkgemeenschap met oog voor de belangen van de organisatie als geheel –waar controle en regelgeving onvermijdelijk bij hoort- en voor de mensen die er werken -en waar de ziel aangesproken moet worden. Voor leiders is er een voortdurende spanning waarin zij zich veelal enerzijds beheerder en controleur voelen, anderzijds de verantwoordelijkheid hebben hun omgeving te motiveren, richting te geven en te ondersteunen zodat er een sfeer wordt gecreëerd waarin mensen kunnen bloeien en excellente prestaties kunnen en willen neerzetten.

### **De aanpak**

Mensen veranderen hun gedrag als zijzelf geloven dat zij een betekenisvolle bijdrage leveren en hun werk leidt tot betere resultaten. De zeven zingevingskenmerken die in het kader in deze whitepaper zijn opgenomen kunnen daarbij helpen. Ze kunnen als checklist dienen om na te gaan of alle strategische en organisatorische processen in de school (zoals het maken van schoolplannen, beleidsplannen, afdelingsplannen), en de dagelijkse onderlinge interactie (zoals in vergaderingen en voortgangs- en functioneringsgesprekken) betekenisvol zijn. Zinloze regels passen daar niet bij, en leiden ertoe dat de geest uit de fles verdwijnt.

#### *Praktijkvoorbeeld: Betekenisvolle reorganisatie Centrale Staf*

*De centrale staf van een grote onderwijsorganisatie in het zuiden van Nederland is net gereorganiseerd. De nieuwe sterk op vernieuwing gerichte koers vraagt niet alleen om een investering in de onderwijskwaliteit maar ook in de kwaliteit van de serviceverlening van de ondersteunende afdelingen. Het bestuur kiest naast een verandering in de structuur van de afdelingen voor een aanpak waarbij het creëren van eigenaarschap van de centrale staf centraal staat. De 7 kenmerken van zingevend werken staan daarbij centraal.*

#### *Praktijkvoorbeeld: Veranderen door betekenis en eigenaarschap*

*De directie van een succesvol gymnasium in het oosten van Nederland worstelt al jaren met de te hoge uitstroom van leerlingen, met name in de onderbouw. Op andere scholen blijken diezelfde leerlingen wel succesvol te zijn. De leerlingen geven als oorzaak aan dat zij niet hard genoeg gewerkt hebben: zij leggen de 'schuld' bij zichzelf. Ook docenten wijzen naar de studiehouding van de leerlingen. Zij zien de afstroomcijfers als een gegeven.*

*De schoolleiding realiseert zich dat deze houding ook geldt voor andere vraagstukken waar de school zich in de komende jaren voor gesteld ziet. In gesprekken blijkt dat medewerkers ervaren dat 'het onderwijs van de docenten is, en de randvoorwaarden van de directie'. De schoolleiding herkent dat het eigenaarschap voor de grotere thema's vooral bij directie ligt en komt in actie. In een intensieve en betekenisvolle dialoog met de medewerkers worden stappen gezet naar een meer gezamenlijk gedragen visie en daarbij behorend gedrag van alle betrokkenen.*

#### *Praktijkvoorbeeld: Betekenisvolle aanpak van het Koersplan en de schoolplannen*

Het College van Bestuur van een grote onderwijsorganisatie besluit het nieuwe strategische plan in brede dialoog met diverse belanghebbenden tot stand te laten komen. Daarbij worden o.a. de raad van toezicht, de ouders, het personeel en de leerlingen gevraagd om de belangrijkste thema's voor de komende jaren te verwoorden. Centrale vragen zijn: Wat vind je het hogere doel van onze onderwijsinstelling? Waarop moeten we ons de komende jaren richten? Welk bijdrage wil jij daaraan leveren?

We noemden al eerder het proces van strategievorming als een belangrijke voorwaarde voor betekenisvol werk. Een bewezen betekenisvolle aanpak om tot een dergelijk proces -en daarmee tot zinvol werk- in het onderwijs te komen:

1. Betrek alle belanghebbenden bij het gesprek over het onderwijs en de school van nu en de toekomst: docenten, leerkrachten, ouders, leerlingen, afnemers zoals vervolgoopleidingen en toekomstige werkgevers, de lokale gemeenschap en overheid. Ken de ideeën van deze stakeholders en betrek ze.
2. Stel de vraag naar de eeuwigheidswaarde in het onderwijs (zie kader). Juist het gesprek hierover levert antwoorden op een dieper zingevingsniveau (onderin de ijsberg), over wat men echt belangrijk vindt.
3. Voer de dialoog over cruciale ontwikkelingen die impact op onze school hebben, en over kansen en bedreigingen. In relatie tot de kracht en zwakte van de school leidt dit tot de belangrijkste strategische thema's.
4. Nog veel te vaak verdwijnen onderdelen van strategische plannen uiteindelijk in de la. Een SMART geformuleerde ambitie op alle nivo's voorkomt misverstanden, onduidelijke uitvoering en een gebrek aan eigenaarschap.
5. Voor alle stakeholders is het belangrijk de eigen persoonlijke bijdrage aan de strategie te kennen en te omarmen. En hierover het gesprek te voeren. Hier ligt een belangrijke taak voor onderwijsleiders. Zowel boven water (het wat) als de diepere betekenis (de zingeving) van werk zijn cruciaal om met elkaar een betekenisvolle werkgemeenschap te ontwikkelen.

### **Het goede, ware en schone**

Zingevend leiderschap gaat daarmee over het vinden van balans. Tussen doelen stellen en de ruimte geven, tussen systemen en mensen, tussen betekenis geven aan het eigen leven en aan dat van anderen, en tussen verantwoordelijkheid nemen voor de organisatie-opbrengsten en voor het welzijn van de mensen die tot de werkgemeenschap behoren. Het proces van strategievorming in organisaties is daarmee in diepste zin een proces van betekenisgeving: met elkaar de kern van je opdracht onder woorden brengen en hierop een plan van aanpak bouwen. Met als uiteindelijke focus een productieve én zingevende werkgemeenschap.

In zijn zoektocht naar onsterfelijkheid beschreef Plato het al: 'het goede, ware en schone' wakkeren het verlangen aan om goed te doen, de drang naar juiste kennis en de zoektocht naar schoonheid. Tijdens ons leven kunnen we al een voorschot nemen op deze onsterfelijkheid van de ziel, door met een beetje hulp van leiders- het goede, ware en schone betrachten.

### **De zeven kenmerken van zingevend werk**

*Ik werk dus ik besta, Lazeron & Galjee*

#### **1. Richting en doel**

Het hebben van een richting en doel. Het gaat om de zichtbare bijdrage die je levert aan het succes van de organisatie het de mate waarin je alle grote en kleine dagelijkse acties en activiteiten kunt verbinden met je persoonlijke doelen en die van de school.

#### **2. 'Sense of belonging'**

Het deel uitmaken van een groter geheel. Mensen zijn in essentie sociale wezens. We floreren wanneer we ergens bij horen, we deel uitmaken van een gemeenschap waarin we ons thuis, veilig en geborgen voelen en onze talenten worden benut.

#### **3. Zelfaanvaarding**

Het hebben van een gevoel van eigenwaarde, ertoe te doen, iets te kunnen, het gevoel gezien te worden. Het is de bron van waaruit je met vertrouwen de wereld tegemoet treedt en je in staat stelt om met problemen om te gaan en doeltreffend je werk te doen.

#### **4. Autonomie en flow**

Het gevoel en vermogen regie te hebben over je eigen leven en werk, in staat te zijn om onafhankelijk en in een zekere vrijheid te handelen, zelf te bepalen wat je doet en je verantwoordelijk te voelen voor je werk

en je omgeving. En flow is een geestestoestand waarin we geluk ervaren omdat we positief en intensief met iets bezig zijn. Flow is het optimaal beleven van een moment.

**5. *Overeenstemming op waarden***

Werken vanuit diepere met anderen gedeelde waarden en op basis daarvan samenwerken vanuit een collectief ethisch en moreel kompas. Waarden zijn gemeenschappelijke overtuigingen die zichtbaar worden in het gedrag van ieder lid van de organisatie. Elke waarde is een richtsnoer voor denken en handelen van alle leden van de organisatie.

**6. *Zelfverwerkelijking en meesterschap***

De drang om steeds beter te worden in iets wat er voor jou en je werk toe doet. Zelfverwerkelijking uit zich vaak in een vorm van vakmanschap of meesterschap. Vakmensen blijven een leven lang leren.

**7. *Zelfoverstijging***

De behoefte om iets te doen wat in dienst staat van iets groters, een hoger doel voor ogen en daaraan een belangrijke bijdrage leveren. En bijdrage leveren aan het goede, het ware en het schone