



‘Wie een *waarom* heeft, kan bijna elk *hoe* verdragen’

Collectieve ambitie in het onderwijs: waarom en hoe?

Dick Both

is manager van Driestar Managementadvies in Gouda. E-mail: d.d.both@driestar-educatief.nl

In dit artikel denken we na over de waarde van een collectieve ambitie voor de mensen en de organisatie en raadplegen we de empirie en literatuur om te vernemen hoe een collectieve ambitie tot stand kan komen. »

Collectieve ambitie is een veelbesproken thema. Ook in het onderwijs. Het wordt als een belangrijke voorwaarde gezien voor duurzame schoolontwikkeling. Tegelijkertijd ervaren schoolleiders dat het niet gemakkelijk is om daadwerkelijk te komen tot een inspirerende en levendige collectieve ambitie. Ook zoeken schoolleiders naar hun rol in dit proces. In dit artikel denken we na over de waarde van een collectieve ambitie voor de mensen en de organisatie en raadplegen we de empirie en literatuur om te vernemen hoe een collectieve ambitie tot stand kan komen.

Een school met personeelsleden zonder collectieve ambitie is als een ronddobberend schip op een grote zee. Het schip is een speelbal van de wind. De bemanningsleden werken elkaar met hun verschillende ideeën over de route en de bestemming tegen en de kapitein slaagt er onvoldoende in de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Het gevolg laat zich raden: het schip dobbert rond, vaart een zigzagkoers en komt niet of veel te laat aan op de plaats van bestemming. De vergelijking met een school is snel gemaakt. Een school zonder collectieve ambitie weet niet waar ze naar toe wil met haar onderwijs en is nauwelijks in staat om nieuwe ontwikkelingen die op de school af komen op hun waarde te schatten door ze naast de collectieve ambitie te leggen. De leraren doen hun werk in hun klas maar weten niet waarom ze dit werk doen en wat ze ermee beogen. De schoolleiding weet niet wat er in de klassen gedaan wordt en zoekt naar mogelijkheden van planning en control. In plaats van vertrouwen en support. In dit artikel verkennen we het fenomeen collectieve ambitie. We gaan na wat het is, hoe het ontstaat, waarom het belangrijk is en welke rol de schoolleider kan spelen om een collectieve ambitie te realiseren en levend te houden.

In veel managementboeken is de term 'collectieve ambitie' terug te vinden. Toch is het nog niet zo gemakkelijk om een eenduidige definitie te geven van dit begrip. Daarnaast zijn er verschillende begrippen die vaak in één adem genoemd worden en ongeveer hetzelfde betekenen. Zoals bijvoorbeeld een gemeenschappelijke visie, gedeelde waarden, missie, visie, leidende gedachten of shared values. Weggeman schrijft veel over de 'collectieve ambitie'. 'Het energieniveau van de kenniswerkers', zo zegt hij, 'is een functie van de mogelijkheid zichzelf te identificeren met de values of hogere doelen van de organisatie, en de weergave van die shared values noemen we vaak de missie of, met een minder religieuze connotatie, de collectieve ambitie van de organisatie' (2007: 17). Senge spreekt in zijn boeken over 'gemeenschappelijke visie'. 'Gemeenschappelijke visie', zegt Senge, 'is een kracht die mensen van binnen voelen, een kracht van een indrukwekkende sterkte' [...] 'In zijn eenvoudigste vorm is een gemeenschappelijke visie het antwoord op de vraag 'wat willen we creëren?'' (Senge, 1990: 200). Met Van der Loo (2007) constateren we dat er sprake is van een Babylonische spraakverwarring als er gesproken wordt over missie en visie. Van der Loo constateert dat er een oerwoud van begrippen circuleert die vaak op tegengestelde wij-

ze worden geïnterpreteerd. Visie is aan de ene kant stabiliserend en verbindend, maar ook dynamisch en richtinggevend. Visie is enerzijds het bestaansrecht van de organisatie en tegelijkertijd ook het doel wat de organisatie nastreeft. Jutten maakt wel onderscheid tussen missie, visie en waarden. De missie gaat over de reden van het bestaan van de organisatie. 'De missie verwoordt waar de school in essentie voor staat' (Jutten, 2006: 76). De visie is 'een beschrijving van het beeld van de toekomst die we willen creëren' (Jutten, 2006: 76) en de waarden bepalen hoe men te werk gaat op weg naar de visie. Om het collectieve, het gedeelde tot uitdrukking te brengen, hanteert Jutten consequent de beschrijving 'gemeenschappelijke visie' of te wel: 'Daar gaan we met zijn allen voor' (Jutten, 2006: 77). Het collectieve zit dus voornamelijk in het samen gaan voor realisatie van de visie, van het streefbeeld van de toekomst. Samenvattend kunnen we concluderen dat er weinig eenduidigheid bestaat tussen de gebruikte termen. In dit artikel spreken we dan ook over de 'collectieve ambitie' als het geheel van de gedeelde missie, visie en doelen van een organisatie. Het gaat dus bij een collectieve ambitie niet alleen over dat waar we als team voor gaan (de visie), maar een collectieve ambitie is ook dat waar we als team voor staan en op aangesproken mogen worden (de missie). Op veel scholen zullen beide elementen – de missie en de visie – de elementaire onderdelen zijn van het schoolplan.

Waarom is een collectieve ambitie belangrijk voor uw school?

Collectieve ambitie is nodig! Maar ook nuttig voor leraren en schoolleiding. Een collectieve ambitie geeft immers het gevoel om *samen* – als team – ergens voor te gaan. Het is een samensmelting van verschillende individuele ambities van mensen. Door deze individuele ambities uit te wisselen ontstaat een collectieve ambitie die antwoord geeft op belangrijke vragen binnen een school. Waar gaan we samen voor? Waar staan we met elkaar voor? Waar worden we samen enthousiast van? Wat willen we in deze school realiseren? Waarom vinden we dit zo belangrijk? En vinden ouders en andere betrokkenen rondom de school dit ook? Een collectieve ambitie is van belang. Het vergroot de *motivatie van de personeelsleden* binnen de school. Het creëert een gevoel van samen ergens voor gaan. Senge zegt: 'Het tilt de aspiraties van mensen op een hoger plan. Een visie beurt een mens op. Ze geeft een vonk, de prikkel die een organisatie uit de sleur haalt' (Senge, 1990: 203). Een school met een heldere collectieve ambitie waarin de personeelsleden zich herkennen en elementen van hun eigen visie terugvinden, heeft personeelsleden die weten waarom en waarvoor ze hun werk doen. Dat werkt motiverend!

Een collectieve ambitie vergroot ook de *moed bij de personeelsleden*. Moed is nodig om vast te blijven houden aan de collectieve ambitie. Dat is niet altijd gemakkelijk. Zeker niet als er tegenwind gevoeld wordt of de collectieve ambitie ter discussie staat. En al helemaal niet als er ontwikkelingen zijn in onderwijsland die binnen de school ingevoerd moeten worden. Dan is moed nodig om de collectieve ambitie

er bij te pakken en de nieuwe ontwikkelingen te leggen naast dat waar de school voor staat en gaat. Moed ook om op grond van dat wat het team belangrijk vindt of voortvloeit uit de missie van de school beargumenteerd keuzes te maken. Het getuigt ook van moed om de collectieve ambitie op goede gronden te herzien.

Een vierde reden om werk te maken van een collectieve ambitie is dat het *koers geeft aan de school*. Het functioneert als een kompas: het geeft de richting aan voor het handelen van vandaag en morgen. Het geeft richting aan het handelen in de klas, aan de keuzes die gemaakt worden binnen de school en de doelstellingen die de school zich stelt. Het voorkomt dat de school na enkele jaren is 'afgedreven' naar een plaats waar ze helemaal niet wil zijn en dat leerkrachten dingen doen die niet passen in de koers die de collectieve ambitie aanwijst. Een collectieve ambitie geeft dus niet alleen richting aan de school als organisatie maar ook aan de mensen die in de school werkzaam zijn.

Een collectieve ambitie geeft ook *richting aan het leerproces* in de school. Iedere dag wordt er geleerd in de school. En dat is nodig, want morgen worden er andere eisen gesteld aan leraren en schoolleiding dan vandaag. 'Leren in een lerende school', zo geeft Jutten aan, 'is nooit doel op zich, maar draagt bij aan het beter kunnen realiseren van dat wat we ons samen hebben voorgenomen' (Jutten, 2006: 77). Om te realiseren wat we samen willen, is een leerproces nodig. En een collectieve ambitie zorgt voor een roer om dat leerproces op koers te houden.

Uit onderzoek (Schmidt en Posner - 1983) blijkt dat een collectieve ambitie de *aantrekkingskracht* van een organisatie vergroot. Personeelsleden geven aan dat de aantrekkingskracht die ze voelen tot een organisatie voor een flink deel bepaald wordt door de gevoelde of ervaren overeenstemming tussen de persoonlijke doelen en de organisatiedoelen. Een collectieve ambitie is dan ook een manier 'om mensen te behouden die goed zijn' (Weggeman, 2007: 39). Senge meent dat een collectieve ambitie de verhouding van de mensen tot de organisatie doet veranderen (Senge, 1990: 203).

'Zonder een op shared values gebaseerde collectieve ambitie, wordt de organisatie op den duur een eilandenrijk waar bureaucratie welig tiert en passie ver te zoeken is', stelt Weggeman (2007: 41). Zonder collectieve ambitie is het ieder voor zich. Is het klaslokaal het kasteel waar een leerkracht zijn individuele ambities tot uiting brengt, zonder de ambities van zijn collega's en de collectieve ambitie te kennen. Dan is er sprake van fragmentatie in plaats van integratie en afstemming. Een collectieve ambitie brengt *samenhang* en creëert een beeld van de toekomst dat in de hele school centraal staat.


Een van de gevolgen van het ontbreken van een collectieve ambitie in de school is veel aandacht voor planning en control. Allerlei meetinstrumenten en activiteiten zijn nodig om te controleren wat er in de klassen gedaan wordt. Een collec-

tieve ambitie vraagt *minder planning en control* omdat duidelijk is waar men voor staat en voor gaat. 'Hoe collectiever de ambitie, hoe meer shared values, hoe groter de motivatie, hoe hoger het energieniveau, hoe kleiner de kans op jantje-van-leidendgedrag, hoe minder hobbyïsme en hoe minder planning en control-systemen nodig zijn' (Weggeman, 2007: 31).

Wat ervaren schoolleiders?

We hebben gezien dat het hebben van een inspirerende collectieve ambitie van belang is voor de school(ontwikkeling). Uit onderzoek¹ blijkt dat schoolleiders de waarde van betrokkenheid van het team bij het vaststellen van de koers van de school belangrijk vinden. Zo is op verschillende manieren geprobeerd het schoolplan 2011-2015 een document te maken van het hele team, bijvoorbeeld door er enkele studiedagen aan te besteden en door middel van (creatieve) werkvormen individuele ambities scherp te krijgen en te delen met collega's om vervolgens te komen tot een collectieve ambitie. Betrokkenheid en eigenaarschap zijn hierbij twee kernwoorden. Het schoolplan als schoolleider schrijven en ter bespreking voorleggen aan het team zal de ervaren collectieve ambitie niet vergroten. Dat gebeurt wel als personeelsleden bijvoorbeeld op onderdelen waar hun bijzondere interesse ligt mee denken en schrijven.

Vanzelfsprekend moet de 'opbrengst' vastgelegd worden op papier. Maar het proces om te komen tot een collectieve ambitie is waardevoller dan het eindproduct. Een betekenisvolle collectieve ambitie voor de personeelsleden is immers gebaseerd op de ideeën, opvattingen en ambities die men met elkaar deelt of wil delen. En mensen kunnen alleen maar iets met elkaar delen wanneer ze bij de totstandkoming ervan betrokken zijn en zich er (mede)eigenaar van voelen. Het proces van het voeren van de dialoog, het expliciteren van persoonlijke overtuigingen en idealen en het samen zoeken naar de verbinding is belangrijker dan het A-4 met daarop keurig weergegeven de collectieve ambitie. Het nadenken over de collectieve ambitie, zo schrijft Van der Loo, 'dwingt mensen om fundamentele uitgangspunten expliciet te maken en onder woorden te brengen. [...] Het is een proces van bezinnen en herbezinnen, van formuleren en herformuleren' (Van der Loo, 2007: 64).

Uit het zelfde onderzoek blijkt ook dat schoolleiders worstelen met dit thema. Ze ervaren een grote werkdruk bij zichzelf en hun teamleden waardoor het afstand nemen van de praktijk van alledag moeilijk is. Ook wordt de speelruimte die een school heeft om zelf beleid te ontwikkelen, de deregulering en autonomievergroting ten spijt, als heel beperkend ervaren. Thema's als passend onderwijs, opbrengstgericht werken en handelingsgericht werken domineren de agenda voor de komende jaren op praktisch iedere school. Dat verklaart ook waarom de schoolplannen van scholen zo vreselijk veel op elkaar lijken. En dat is jammer: scholen profileren zich hierdoor niet of nauwelijks en juist een scherp profiel en het durven maken van keuzes, gebaseerd op een collectieve ambitie, maakt dat personeelsleden zich wel of niet verbinden aan die missie en visie. 

Verschillende schoolleiders vragen zich daarnaast af of leraren in het onderwijs wel een individuele ambitie hebben. Men doet het werk, heeft affiniteit met leerlingen en houdt van het vak. Om vervolgens op schoolniveau na te denken over de vraag waar je school voor staat en voor gaat blijkt, zo geven een aantal schoolleiders aan, niet al te veel op te leveren. Ook het relatief grote aantal parttimers, veel personeelswisselingen en de financiële krapte die scholen momenteel ervaren worden genoemd als belemmerende factoren om te komen tot een collectieve ambitie en deze levend te houden.

Hoe komt een collectieve ambitie tot stand?

Als die collectieve ambitie zo essentieel is en het tegelijk als weerbarstig ervaren wordt om er toe te komen, komt de vraag naar boven hoe een collectieve ambitie in een school tot stand kan komen. Voor we een aantal praktische mogelijkheden noemen, is het goed op te merken dat het ontwikkelen van een collectieve ambitie en de vastlegging ervan, bijvoorbeeld in het schoolplan, nogal eens gezien wordt als een activiteit die één keer in de vier jaar plaatsvindt. Het schoolplan is geschreven, de missie en visie staan er keurig in en het schip van de school kan vier jaar op reis. Een dergelijke benadering zal van het schoolplan geen richtinggevend, inspirerend document maken. Het werken aan een collectieve ambitie is namelijk een doorlopend, continue proces. Wat op bepaalde momenten resulteert in vastlegging van de collectieve ambitie, zoals bijvoorbeeld in het schoolplan. Het realiseren van de gedeelde visie of het schoolconcept is nooit af. 'Iedere keer', zo geeft Kuijpers aan, 'komt een team erachter dat het schoolconcept een ideaalbeeld is maar dat de harde werkelijkheid van iedere dag toch even iets anders is' (Kuijpers, 1998: 134).

Bij het tot stand komen en levend houden van een collectieve ambitie speelt de schoolleider een cruciale rol. Hij is dagelijks bezig met dit thema. Senge noemt het 'een centraal onderdeel van het dagelijks werk van een leider. Het gaat steeds door en houdt nooit op' (Senge, 1990: 208). De schoolleider is niet één keer in de vier jaar geïnteresseerd in dat wat zijn mensen drijft en inspireert of juist belemmert maar onophoudelijk. Iedere gelegenheid grijpt hij aan om te vernemen hoe zijn mensen in hun werk staan: van de formele gesprekken tot de zogenaamde koffieautomatengesprekken. En dat wat hij hoort spiegelt hij aan dat waar de school voor staat en voor gaat. Verschillende vragen houden hem permanent bezig. Hij vraagt zich af of dat wat hij hoort of ziet bijdraagt aan het doel wat de school voor ogen heeft, of nieuwe ontwikkelingen die over de school heen buitelen wel passen bij dat wat de school voorstaat. Het is belangrijk om je hierbij als leidinggevende af te vragen hoe je je mensen ziet en volgt. Met een sceptische blik? Met het gevoel dat men tegenwerkt? De leidinggevende die zijn professionals vertrouwt, is niet naïef, stel Weggeman. Door hun 'doorgaans sterke intrinsieke motivatie en groter zelfsturend vermogen' is het risico op sabotage niet zo groot. 'Wel moet de manager er goed op letten dat ze, gedreven door hun enthousiasme voor het vak, op de hoofdweg blijven en niet te veel zijwegen inslaan' (2007: 29).

In het ontwikkelen van een collectieve ambitie is het creëren en voelen van een creatieve spanning van groot belang. We hebben als team een ambitie. Daar willen we voor gaan omdat we erin geloven en die ambitie leggen we vast in een schoolplan. We hebben tegelijk ook scherp zicht op de werkelijkheid van vandaag. Het besef dat er tussen dat wat we doen en dat wat we willen nogal wat licht zit, creëert creatieve spanning. Senge schrijft veel over de creatieve spanning tussen visie en werkelijkheid. 'De ware lerende organisatie is te herkennen, niet aan mooie, hoog in de lucht zwevende visies, maar aan een niet-aflattende bereidheid om, in het licht van de visie, te onderzoeken hoe de zaken er werkelijk voorstaan' (Senge, 1990: 219). De individuen en de organisaties die in staat zijn hun visie vast te houden en toch de werkelijkheid onder ogen willen zien, zullen het meest bereiken. Het dromen over de ideale school, zoals een leraar die voor zich ziet, dient in de optiek van Senge altijd gekoppeld te zijn aan een interne en externe analyse. De balans opmaken als team en vooruit kijken. Het is van groot belang deze exercitie als collectief door te maken en niet als schoolleider of als MT. Juist deze gevoelde creatieve spanning kan creativiteit en innovatie stimuleren.

Verbiest vraagt aandacht voor de reflectieve dialoog in een proces om te komen tot collectieve ambitie. 'Het betekent dat het team collectief reflecteert op het handelen en op de daarin geïmpliceerde mentale modellen van de onderwijsprofessionals. De professionele discussie gaat over de doelen en de werkwijzen van de leerkrachten, met het oog op het vergroten van de leeransen en op het verbeteren van de resultaten van de leerlingen. Het voertuig in deze collectieve leerprocessen is de reflectieve dialoog tussen de professionals over hun handelen in de klas en over hun onderwijs' (Verbiest, 2008: 45). In deze reflectieve dialoog probeert men niet zozeer anderen te overtuigen van het eigen gelijk, maar praktijken te verhelderen, achterliggende opvattingen te expliciteren en, indien nodig, te herzien. Zo wordt onderwijs van een meer solitaire activiteit van de leerkracht in de klas een meer collectieve inspanning en verantwoordelijkheid van het team.

Een professionele cultuur is nodig om duurzame schoolontwikkeling te realiseren. Schoolleiding en leraren laten zich leiden door een professionele attitude en zijn gericht op de belangen van de leerlingen, hun ontwikkeling en de school. Ze toetsen hun handelen voortdurend aan wat is afgesproken. Bijvoorbeeld het didactisch of pedagogisch concept van de school. Ook leren de personeelsleden met en van elkaar. Verbiest legt hierbij de nadruk op het collectief leren. Het leren vindt plaats in de gemeenschap van professionals en de school biedt een structuur en cultuur die dat leren stimuleert. Er wordt ook een bepaalde 'gemeenschappelijkheid' (Verbiest, 2008: 43) ervaren in de fundamentele visie op onderwijs, op leren, op de rol van de leerkracht en op de toekomst van de school.

Naast de cultuur kan ook de structuur bijdragen aan het levendig houden van de collectieve ambitie. Het is van belang

dat strategische beleidsvorming een cyclisch karakter kent. Van Emst benadrukt dat het voortdurend ontwikkelen van strategisch beleid 'belangrijk is voor het ritme van de organisatie' (1990: 30). Het schoolplan en de daaruit gedestilleerde en meer operationele jaarplannen kunnen een goede kapstok bieden om cyclisch te werken aan het onderhouden van dat waar de school voor staat en voor gaat. Jaarplannen worden met het team opgesteld maar ook gezamenlijk geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. De leidinggevende staat voor de uitdaging dat wat besproken en voorgesteld wordt – bijna hardop denkend en modellerend – te spiegelen aan de collectieve ambitie. Senge citeert een 'zeer succesvol president' die eens gezegd heeft: 'Mijn taak bestaat er in wezen in te luisteren naar wat de organisatie probeert te zeggen en dan te zorgen dat het krachtig geformuleerd wordt' (1990: 212).

We zijn begonnen met het benadrukken van de belangrijke rol die de leidinggevende speelt in dit voortdurende proces. We sluiten er ook mee af. Als de leidinggevende niet gelooft in de collectieve ambitie is het effect gering. Er zijn ook schoolleiders die een uitgesproken persoonlijke visie hebben en deze vol charisma verkondigen. Vaak gaan ze ervan uit dat het ook automatisch de visie van de school is. De praktijk blijkt weerbarstiger. Wat kan de schoolleider concreet doen om leiding te geven aan een proces van visieontwikkeling om te komen tot een collectieve ambitie? Een – overigens niet complete – opsomming van enkele concrete acties die de schoolleider kan oppakken.

- Het kernwoord is communicatie! Dit vraagt van de schoolleider bewustwording en vooral actie. Ga het gesprek aan! En steek daarbij ook af naar de diepte om scherp te krijgen welke individuele ambitie mensen hebben, waar ze enthousiast van worden en waardoor ze tot groei en ontwikkeling komen. Dit vraagt een investering in mensen.
- De personeelsleden op allerlei momenten prikkelen en bevragen op hun individuele ambitie, wat die ambitie stimuleert of juist belemmert. En dan niet alleen tijdens functioneringsgesprekken, maar ook tijdens meer informele gesprekken.
- Modellerend nieuwe ontwikkelingen en vraagstukken naast de geformuleerde collectieve ambitie leggen en op het moment dat een dergelijke ontwikkeling de collectieve ambitie niet versterkt maar juist afleidt van dat wat de school belangrijk vindt ook de moed tonen te zeggen: 'dit gaan wij dus niet doen'.
- Visualiseren van de collectieve ambitie en deze visualise-

ring op allerlei manieren en allerlei plaatsen in de school zichtbaar maken voor leerlingen, ouders en personeelsleden;

- Herhaling en nog eens herhaling is het devies. Werken aan een collectieve ambitie is geen eenmalige activiteit tijdens een studiedag, maar een voortdurend proces dat nooit ophoudt.
- Straal vertrouwen uit naar je personeelsleden: waardeer hun inbreng, toon interesse, spiegel de inbreng aan de collectieve ambitie en check als leidinggevende of de individuele drijfveren van personeelsleden een bijdrage leveren aan de verdere verwezenlijking van de collectieve ambitie.

Afsluitend

Wie een waarom heeft, kan bijna elk hoe verdragen, zo luidt de titel van dit artikel. Het vat kernachtig samen waar de waarde ligt van een collectieve ambitie. Wie scherp in beeld heeft waar hij naar toe wil en een toekomst voor ogen heeft die tot de verbeelding spreekt, is bereid zich hiervoor in te zetten. Het 'waarom' is helder en geeft richting aan het handelen van schoolleider en leraar.

De auteur heeft samen met enkele collega's een boek geschreven dat in februari 2012 verschijnt bij uitgeverij Scriptum onder de titel *Onderwijs vraagt leiderschap*.

Literatuur

- Emst, A. van (1999). *Leiding geven in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS.
- Loo, H. van der (2007). *Kus de visie wakker: organisaties energiek en effectief maken*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Ofman, D. (2006). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht: Kosmos.
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline; de kunst en de praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Verbiest, E. (2008). *Scholen duurzaam ontwikkelen: bouwen aan professionele leergemeenschappen*. Apeldoorn: Garant.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.

Noot

1 Ondergetekende deed in het cursusjaar 2010-2011 onderzoek onder schoolleiders in het primair onderwijs naar de betekenis die zij geven aan collectieve ambitie, toegespitst op de totstandkoming van het schoolplan. Dit onderzoek vormde de masterthesis ter afronding van een studie Bestuurs- en organisatiewetenschappen aan de Universiteit Utrecht.