Frank Weijers
Na eerst als docent en lerarenopleider te hebben gewerkt, was Frank Weijers trainer en coach bij NDO en Interstudie. Van 1998 tot 2002 was hij rector op Curaçao; daarna werkte hij vanuit Steeman & Weijers BV als denkadviseur, interim-rector/directeur, coach en proceskundige. Vanaf 2012 coacht en adviseert Frank vanuit zijn eigen bureau leidinggevenden in het onderwijs. Hij is tevens leermanager en docent bij de NSO.
E-mail: f.weijers@me.com

Waar het hart vol van is

De taal van de leider

Het taalgebruik van leidinggevenden kan bijdragen aan een cultuur waarin de energie vooral is gericht op het voorkomen van problemen. Het omgekeerde kan ook: taalgebruik dat bevordert dat er met vertrouwen en plezier wordt gewerkt. Volgens Frank Weijers is het belangrijk dat leidinggevenden hun woorden en zinnen met zorg (leren) kiezen en gebruiken.

Bij iemand die zegt ‘pas op’, ‘ik ben bang dat…’ of ‘het water staat ons aan de lippen’ gebeurt van binnen iets anders dan bij iemand die zegt ‘ik heb er zin in’, ‘we gaan het aanpakken’ of ‘ik heb er alle vertrouwen in dat we het voor elkaar gaan krijgen’. De woorden en zinnen die we gebruiken, weerspiegelen onze angsten en verlangens, zorgen en drijfveren, ons pessimisme of ons optimisme. Als we bang zijn dat er van alles verkeerd kan gaan, gebruiken we woorden als ‘uitkijken’, ‘oppassen’ en ‘voorzichtig’. Laten we ons daarentegen leiden door onze verlangens, dan klinkt er optimisme en vertrouwen door in ons taalgebruik, met woorden als ‘ruimte’, ‘plezier’ en ‘energie’.

Ons taalgebruik heeft bovendien effect op de mensen in onze omgeving. ‘Het is jouw verantwoordelijkheid!’ klinkt minder aantrekkelijk dan ‘Ik ben benieuwd naar jouw bijdrage’; ‘ruimte’ nodigt meer uit dan ‘kaders’; ‘controle’ brengt iets anders teweeg dan ‘belangstelling’. We hebben vaak onvoldoende in de gaten wat de impact is van ons taalgebruik. Het taalgebruik van leidinggevenden kan bijdragen aan een angstcultuur waarin energie vooral gericht is op het voorkomen van problemen. Het omgekeerde kan ook: woorden gebruiken die een cultuur bevorderen waarin met vertrouwen en plezier wordt samengewerkt aan prachtig onderwijs. Daarom is het belangrijk dat leidinggevenden zich bewust zijn van de taal die zij spreken en schrijven en leren woorden en zinnen met zorg te kiezen en te gebruiken. In dit artikel geef ik handreikingen voor schoolleiders die zich graag willen laten leiden door hun verlangens en door met anderen gedeelde

bedoelingen en ambities.

Angst en verlangen

Bij angst hoort een dynamiek van controle. De politicus die vreest voor zijn positie houdt angstvallig vast aan wat zijn achterban eist, ondanks zijn verlangen naar een mooi regeerakkoord waar het land echt mee gediend is. De schoolleider die bang is voor strenge toezichthouders, veeleisende ouders en vastgeroeste medewerkers, probeert eerst en vooral te voorkomen dat er van alles mis gaat: geen lesuitval, geen rode kaarten en voorkomen dat medewerkers zich al te weerspanning opstellen. Angst voor ouders die mogelijk klagen over lesuitval brengt hem ertoe om bij het maken van roosters niets aan het toeval over te laten: de roostermaker wordt strikt geïnstrueerd en er wordt nauwgezet op toegezien dat hij de instructies volgt. Angst voor een rode kaart - inderdaad, angstaanjagende taal - van de inspectie zet de schoolleider aan om zich intensief te bemoeien met de wijze waarop docenten lesgeven. Doordat zijn energie vooral gaat zitten in het voorkomen van problemen, komt hij niet of nauwelijks meer aan zijn verlangen om te bouwen aan prachtig onderwijs.
Je angsten negeren lukt niet. Vroeg of laat vliegen ze je als een boemerang aan. Wanneer een man met vliegangst zich forceert om toch te gaan vliegen, is de kans groot dat hij door blinde paniek wordt overvallen zodra de deuren van het vliegtuig worden gesloten. Je angsten onder ogen zien, is iets heel anders. Het betekent: je bewust zijn van waar je bang voor bent. Pas dan kun je onderzoeken wat je nodig hebt om in beweging te komen. Daarbij valt niet ieder risico uit te sluiten. Daarom heet wat je nodig hebt 'moed'. De Ierse schrijver en dichter David Whyte omschrijft dat in *The heart aroused* (2002) prachtig: 'Courage is the ability to cultivate a relationship with the unknown; to create a form of friendship with what lies around the corner over the horizon – with those things that have not yet fully come into being'.

Zoals bij angst een dynamiek van controle hoort, zo past bij verlangen een dynamiek van vertrouwen. Vertrouwen in jezelf en in de talenten, kwaliteiten en oprechte bedoelingen van anderen, waarbij je weet dat er soms iets misgaat. De kunst is om dat te accepteren, zonder dat het je vertrouwen ondermijnt.

Leiderschap vanuit angst of vanuit autonomie

Leiderschap staat of valt met de persoon. Wanneer er leiding wordt gegeven vanuit angst, hanteert de leidinggevende een extern referentiekader: hij reageert op gedrag of (vermeende) verwachtingen omtrent gedrag, denken, voelen en doen van anderen. Hij is er op uit om te voorkomen dat er problemen ontstaan. Als de leidinggevende uitgaat van zichzelf en zich primair laat leiden door zijn verlangen (ambitie, een op school gedeelde bedoeling), dan is er sprake van leiderschap vanuit autonomie. Natuurlijk

zal ook deze leidinggevende zo z'n angsten hebben. Het verschil met zijn collega die leiding geeft vanuit angst is dat hij zijn angsten onder ogen ziet, maar zich er niet door laat leiden. De keuze voor een van beide vormen van leiderschap geschiedt zelden bewust. Je kunt je er echter wel bewust van worden, door je te realiseren welke taal je gebruikt.

Ieder mens heeft angsten en verlangens. Wanneer angsten ons waarschuwen voor gevaar zijn ze buitengewoon zinvol. Tegelijkertijd houden angsten ons vaak weg bij onze verlangens. Zo ervaart het kind de golven in de zee als beangstigend en tegelijkertijd als een erg aantrekkelijke natuurlijke speeltuin. Zolang de angst het wint van zijn verlangen, blijft hij tot aan zijn enkels in het water staan. Wordt het verlangen leidend, dan ontstaat er beweging. Dat werkt in een school niet anders. Zolang de angst van een schoolleider - voor inspectie, lokale pers, ouders, leraren, enzovoorts - het wint van het verlangen om samen met anderen aan de beste school van het land te werken, zal zijn energie eerst en vooral gericht zijn op het voorkomen van problemen. Pas als het verlangen groter wordt dan de angst en de schoolleider in staat is zijn angst onder ogen te zien zonder zich erdoor te laten leiden, kan hij leiding geven vanuit autonomie: samen met anderen bouwt hij aan prachtig onderwijs, in het volle vertrouwen dat daarmee ook allerlei problemen worden voorkomen.

Door angst gedreven schoolleiders gedragen zich risicomijdend. Ze zijn er doorgaans op uit de status quo te handhaven. Dat betekent vaak stilstand. Als er al beweging is, dan is het om weg te komen van de bron van de angst. Oftewel: als ze al in beweging komen, dan is het 'ergens vandaan'. Hoe anders is dat bij schoolleiders die leidinggeven vanuit autonomie en die zich door een (met anderen op school gedeeld) verlangen laten leiden. Zij zijn uit op beweging, en wel in de richting waarin ze zich graag samen met anderen willen ontwikkelen. Zij zijn 'op weg ergens naartoe'. Ze nemen graag risico's, niet omdat het van die gokkers zijn, maar omdat ze erop vertrouwen dat ze samen met anderen in de goede richting (een steeds betere school) bewegen en daarmee ook allerlei problemen het hoofd kunnen bieden.

De taal van angst en van verlangen

Tijdens een ingelaste bijeenkomst met de schoolleiding zegt John, de directeur: 'We moeten oppassen, want we zitten in de gevarenzone. Het is vijf voor twaalf. We kunnen het ons niet permitteren nog eens onder de maat te scoren. Als we een rode kaart krijgen, springt de lokale pers er bovenop, met alle gevolgen van dien. Voor alle duidelijkheid: minder aanmeldingen betekent gedwongen ontslagen.
We moeten echt alles uit de kast trekken om dat te voorkomen. Het is jullie verantwoordelijkheid om toe te zien op een strikte uitvoering van het plan van aanpak. Ik hoop dat iedereen hier aan tafel zich dat realiseert. Je zult worden afgerekend op de resultaten die je in je afdeling behaalt. Dat past in de professionele organisatie die we willen zijn.'

Julia is directeur van een school die zich in een vergelijkbare situatie bevindt. Zij zegt tijdens een bijeenkomst met de schoolleiding het volgende: 'We hebben de afgelopen twee jaar stappen gezet op weg naar de school die we graag willen worden. We zijn er nog niet, maar we zijn op de goede weg. Het is niet altijd eenvoudig, met ouders en een inspectie die veel van ons vragen. Gelukkig beschikken we samen over veel ervaring en expertise en delen we een mooie ambitie en de gedrevenheid om die waar te maken. Daarom heb ik er alle vertrouwen in dat ons dit gaat lukken. Ik ben benieuwd naar de bijdrage die ieder van jullie komende tijd wil leveren, ieder vanuit eigen expertise, talenten en energie. Zullen we dat volgende week met elkaar uitwisselen?'

Waar John woorden gebruikt als oppassen, gevarenzone, verantwoordelijkheid, strikte uitvoering en afgerekend, kiest Julia voor andere taal: we zijn op de goede weg, delen, een mooie ambitie, de gedrevenheid om die waar te maken, vertrouwen, bijdrage, talenten, energie, uitwisselen. John is bang voor wat er mis kan gaan. Hij lijkt de hoop te koesteren dat de woorden en zinnen die hij gebruikt anderen in een

staat van opperste paraatheid brengen, door zijn angst te delen. ‘Als zij, net als ik, bang zijn dat het mis gaat, zullen ze er vast en zeker alles aan doen om dat te voorkomen. Zeker als ik hen duidelijk maak dat dat ook voor hen gevolgen heeft.’ Dat klinkt toch behoorlijk angstaanjagend.

Julia maakt zich vast en zeker ook zorgen over de toekomst. Het belangrijke verschil met John is, dat ze zich er niet door laat leiden. Haar verlangen om te bouwen aan prachtig onderwijs en haar vertrouwen in de mensen om haar heen om dat voor elkaar te gaan krijgen, overheerst. Dat weerklinkt in de taal die ze spreekt. Het effect van haar woorden zal zijn dat haar collega’s zich vertrouwd voelen en gezien in hun mogelijkheden om een bijdrage te leveren. Dat werkt uitermate motiverend.
Taalgebruik is besmettelijk, de woorden van John en Julia zullen uiteindelijk ook effect hebben op wat er in de klas gebeurt. Als de directeur angstaanjagende taal spreekt, is de kans buitengewoon groot dat de teamleiders dat ook gaan doen. De waarschuwende toon van de directeur in de schoolleiding werkt via de teamleiders door op hoe zij met docenten in hun team praten. Gelukkig is dat ook zo met zinnen als ‘we zijn op de goede weg’ en ‘ik heb er het volste vertrouwen in dat we samen goede stappen gaan zetten’. Het vraagt weinig fantasie om te bedenken welke woorden een positiever effect op de kwaliteit van het onderwijs zullen hebben.

On(gelijk)waardige onzintaal
Schoolleiders spreken zinnen uit die je als onzin of als on(gelijk)waardig kunt bestempelen Zo hoor ik schoolleiders met regelmaat zeggen: ‘Ik geef docenten de ruimte’. Om te beginnen: dat kan niet. Die ruimte was namelijk al van docenten. Daarom heet het ook professionele ruimte: de ruimte van de professional. Wat je wel kunt zeggen en doen, is: ‘ik laat je je ruimte’. Vergelijkbare (on)zinnen gebruiken leidinggevenden als het gaat over vertrouwen: ‘Ik geef docenten vertrouwen’. Onzin, vertrouwen kun je niet geven, je hebt het in anderen of je hebt het niet. Vertrouwen kun je ook uitspreken: ‘Ik vertrouw je en laat je je ruimte’. En als vertrouwen ontbreekt? Dan is er gelukkig iets anders dat je als leidinggevende tot je beschikking hebt om anderen hun ruimte te laten: moed.
Doordat veel leidinggevenden in het onderwijs dergelijke taal frequent gebruiken, benadrukken ze de ongelijkwaardigheid in de relatie met de docenten: ‘Ik, jouw baas, besluit in mijn wijsheid dat ik je iets geef (wat al van jou is)’. Dat kan toch niet hun bedoeling zijn? Een school is immers zo goed als de docenten die er werken. Ken Robinson verwoordt dat in zijn TED-talk How to escape education’s Death Valley: “Teachers are the lifeblood of the success of schools”. Wat betekent dat voor het taalgebruik van schoolleiders?
Nog zo’n veelgehoorde uitspraak: “Ik geef mijn mensen duidelijke kaders, anders krijg ik nooit alle neuzen dezelfde kant op.” Wat hier op af te dingen valt? Veel. Het zijn niet ‘mijn’ mensen, maar ze zijn van zichzelf. Kaders geven de grenzen aan: de lijntjes waar je binnen moet blijven, ze maken duidelijk wat niet mag. Is het niet veel stimulerender om te praten over wat er wél kan? Waarom spreken we niet over speelveld in plaats van over kaders? En alle neuzen dezelfde kant op? Daarover zegt Joop van ‘t Hek, co-auteur van ‘ONveranderbaarheid van organisaties’ en ‘Ondertussen in de organisatie’: “Niets is zo dodelijk als alle neuzen dezelfde kant uit. Je kijkt alleen naar elkaars achterhoofd. Tegenspraak is de enige manier om tunnelvisie te voorkomen. Het is daarom de lastige kunst om comfort te voelen bij een geluid dat haaks staat op je zelfingenomen mening.” Of, zoals Jitske Kramer, ‘corporate’ antropoloog en auteur van ‘Deep Democracy - de wijsheid van de minderheid’ het uitdrukt: ‘Verschillen zijn geen probleem, totdat iemand de waarheid claimt.’

Tot slot nog een citaat van een schoolleider, die daar helaas niet het alleenrecht op heeft: “We hebben de organisatie gekanteld, waarmee we veel verantwoordelijkheden laag in de organisatie, op de werkvloer, hebben gelegd.” Wat zou daar nou toch zijn gebeurd? Wat is dat: ‘een organisatie kantelen’? En hoe doet zo’n schoolleider dat? De rest van de zin ademt weer veel illusie van beheersbaarheid (verantwoordelijkheden ergens anders ‘leggen’?) en een geringschattende kijk op de professionals in de school die elke dag weer fantastisch werk verrichten. Ga eens na wat jouw associaties zijn bij ‘laag in de organisatie’ en ‘werkvloer’? Dat lijkt toch niet te gaan over hoog opgeleide professionals die we enorm waarderen om hun bijzondere bijdragen aan het leren en welbevinden van leerlingen. Bedoeld wordt natuurlijk: hoog in de organisatie, op het podium waar de kwaliteit van het onderwijs (door de leraren, in contact met de leerlingen) wordt gerealiseerd. Laten we dat dan ook zo zeggen.

Hoe leer je de taal van je verlangen spreken?

Taal is een weerspiegeling van onze *inner drives* en heeft een grote impact op het werk- en leerklimaat op school. Hier ligt een belangrijke uitdaging voor schoolleiders, want zij zetten de toon. Immers, docenten die werken in een omgeving waarin de taal van verlangen en vertrouwen de boventoon voert, zullen veel eerder geneigd zijn een dergelijk leerklimaat voor hun leerlingen te creëren. Mooie woorden, maar hoe kun je je als leidinggevende hierin ontwikkelen? Door je er allereerst bewust van te zijn welke woorden en zinnen je zelf gebruikt, en welke *inner drives* deze weerspiegelen. Daar is moed voor nodig, omdat het confronterend kan zijn om je te realiseren dat je je wellicht meer door je angsten laat leiden dan je zou willen. Die bevinding is vervolgens een mooie prikkel voor volgende stappen: je opnieuw nadrukkelijk verbinden met je verlangen naar prachtig onderwijs, je angsten onder ogen zien, sommige woorden en zinnen die je gebruikt vervangen door andere, minder (ver)oordelen en controleren en meer oprecht verwonderen en open vragen stellen.

Tot slot

Sommige woorden zijn nu eenmaal veel plezieriger dan andere, zo blijkt. Het maakt uit of je jezelf of een ander werkloos of werkzoekend noemt. Een lente-akkoord ademt toch echt iets anders uit dan een wandelgangencompromis. Verwondering klinkt aangenamer dan oordeel en mensen zullen eerder de voorkeur geven aan een aandachtig gesprek dan aan een functioneringsgesprek. En delen is het nieuwe delegeren. Want dat laatste klinkt wel aardig, maar dat is juist het verraderlijke: het is de hiërarchische baas die van boven naar beneden bepaalt wat anderen wel en niet mogen doen.
Scholen worden betere plaatsen om te werken en te leren als het taalgebruik uitnodigend, open en helder is, als het de zin, het plezier en het optimisme om samen te bouwen aan een (nog) betere school weerspiegelt en er waardering voor ieders unieke bijdrage uit naar voren komt. Dat vraagt schoolleiders die de moed hebben hun eigen angsten onder ogen te zien, terwijl ze zich laten leiden door hun verlangens en daar de juiste woorden en zinnen bij kiezen. Het vraagt ook om schoolleiders die bewust kiezen voor taal die bevestigt dat leraren professionals zijn die - samen werkend en samen lerend - eigenaar van hun eigen professionele ruimte zijn.
Zin om hier stappen in te zetten? Begin dan bijvoorbeeld eens met teksten op de website van de school en vraag je daarbij eens af hoe welkom de lezer ervan zich bij jou op school zal voelen. Menig leerlingenreglement bewerkstelligt namelijk het tegendeel.

Meer lezen?
Weijers, F. (2014). *Spelen met ruimte*.
Als e-boek te downloaden vanaf
www.frankweijers.com