

Identiteit en de strategische V's

De noties Vakmanschap, Verbinding en Verantwoordelijkheid uit de Landstede Strategienota 2010 – 2015 bezien vanuit het perspectief van Identiteit & Waardenvol leren, leven en werken; een eerste verkenning

Inleiding

De Landstede Strategienota introduceerde drie kernbegrippen:

1. Vakmanschap
2. Verbinding
3. Verantwoordelijkheid

In deze kernbegrippen geeft Landstede Groep richting aan ontwikkelingen en keuzes en daarmee aan zijn toekomst. De kwaliteit van werken en leren wordt onder meer gewogen door de mate waarin recht wordt gedaan aan deze V's.

In de strategienota zijn de begrippen uitgewerkt. Met deze notitie schrijven we door op deze kernbegrippen vanuit het perspectief van identiteit in Landstede. Wat betekenen Vakmanschap, Verbinding en Verantwoordelijkheid als we ze vullen vanuit de waarden van Landstede? Op welke manier versterkt onze missie: *Landstede gaat voor waarden-vol leren, leven en werken* de gekozen kernbegrippen? In een later stadium zullen we de exercitie ook omgekeerd maken: hoe versterken de drie V's de betekenis van de kernwaarden?

Eerste uitgangspunt voor deze notitie is dat missie en identiteit van Landstede als een marinade dwars door de organisatie gaan en daarvan een onlosmakelijk deel zijn. Als zout in de pap of gist in het brood zijn ze onmisbaar; bepalend voor smaak en structuur van het grotere geheel en daarvan achteraf niet meer los te maken.

Tweede uitgangspunt is dat identiteit een doe-woord is. Waarden-vol leren, leven en werken luidt daarom de missie. Niet enkel wat we denken en schrijven, maar ook – wie weet zelfs meer – wat wij doen en wie wij zijn in ons leren, leven en werken maakt duidelijk wat onze identiteit is.

Verbinding

In de kernwaarden van Landstede staat ontmoeting met de ander – studenten, collega's, partners, ouders e.a. - centraal. Daarmee beamen we een fundamenteel uitgangspunt in de joodse en christelijke traditie: "aan de ander word je mens". Een mens ontdekt zijn identiteit in de ontmoeting met een ander, met een mens die als een 'tegenover' is. Gelovend zeggen mensen vervolgens ook dat in die ontmoeting met de ander ook de Ander zichtbaar kan zijn. Verbinding wordt hierdoor een geladen woord. Het gaat niet om technisch of instrumenteel contact, maar om een relatie waarin mensen zich vormen, ont-dekken en ont-plooien.

De bredere lading van deze verbinding wordt gevormd door de andere waarden. We erkennen en ontwikkelen ieders talent. Dat geldt niet alleen voor onze leerlingen, studenten en deelnemers, maar ook voor medewerkers en leidinggevenden. Landstede heeft en vraagt respect voor ieders eigenheid. En Landstede heeft en vraagt bewuste aandacht voor zingevingsvragen.

Daarnaast weten we ons verbonden in ondeelbare verantwoordelijkheid; voor onszelf, de ander, de samenleving en de aarde.

Verbinding

Verbinding is relatie, is ontmoeting, is ...? In het mbo is het belang van ontmoeting en talentontwikkeling vertaald in het motto: de (ped-)agogische relatie centraal. Niet de leerling

of de vakdocent of de leerstof, maar de relatie tussen leerling/student en 'leraar' staat centraal.

Een hulpmiddel om je voor te stellen waar het om draait als je stelt dat die (ped-)agogische relatie centraal staat is de theorie van de 'presentie'. In de gelijknamige studie van Andries Baart komt een prachtige rijkdom aan kennis, zingeving en ethiek ter beschikking voor 'mensen die met mensen werken'. Te kort samengevat gaat het hem om sleutelwoorden als nabijheid en betrokkenheid; je wordt gezien, je ontvangt bevestiging, je doet ertoe, je wordt sociaal ingeweven, je bent nuttig, je kunt meer, je kunt je zelf ontvluchten of juist onder ogen komen, je wordt aangeraakt en behoed. Presentie staat niet zozeer tegenover absentie, maar tegenover interventie, instrumentalisme of beheersingsdenken.

Veel klachten van mensen die in onderwijs, zorg, hulpverlening of welzijnswerk werken zijn terug te voeren op weerstand tegen beheersmatige interventies, bureaucratie, protocollen, regel en prestatiedruk. Of, omgekeerd, op gebrek aan ruimte en mogelijkheden om 'present' te zijn.

Met welke handelingsintentie of basishouding sta je als vakman in het werken met mensen? Met de intentie van willen heersen – van bemoeienis - of met de intentie van er-zijn-voor, van dienstbaarheid? 'Er zijn voor de ander' is het meest basale kenmerk in een relatie waarin de één verantwoordelijkheid neemt voor de ander. Presentie heeft een normatieve strekking. We moeten waken voor een òf òf discussie. Het is daarom beter te spreken over '*presentiegehalte*'. Er is geen mensgericht beroep denkbaar dat niet tenminste 'iets' heeft van presentiebenadering. Het is volgens Baart dan ook niet de vraag of sommigen de presentiebenadering moeten gaan beoefenen en anderen daar juist van vrijgesteld zijn, maar hoe dat presentiegehalte – waar wenselijk en nodig – verhoogd kan worden.

Een tweede hulpmiddel om je voor te stellen waar het om draait als de (ped)agogische relatie centraal staat in ons werken met mensen klinkt door in het begrip 'erkenning'. Het gaat dan om erkenning als basis van de pedagogische relatie tussen leerkracht en leerling. Erkenning van de leerling door de leerkracht is van wezenlijk belang voor de identiteitsontwikkeling van de leerling. Die erkenning steunt op drie samenhangende dimensies: respect, waardering en liefde.

Landstede heeft hoge verwachtingen ten aanzien van de competenties van medewerkers op het gebied van dialoog en vorming door middel van de professionele (ped)agogische relatie. Waarden als ontmoeting, respect en talentontwikkeling komen hierin uitgesproken aan het licht. Daar hoort specifieke deskundigheidsbevordering bij.

Het gaat daarbij om een breed scala aan aandachtsvelden, van levensbeschouwelijke authenticiteit tot morele moed, van oog voor persoonlijke en existentiële dilemma's of basiservaringen tot aandacht voor maatschappelijke ontwikkelingen.

De wijze waarop leerkrachten reageren op zulke 'sleutelmomenten' is van enorme waarde voor de vorming van leerlingen. Dit veronderstelt echter wel de nodige (ped-)agogische sensibiliteit bij medewerkers en leidinggevendenden van Landstede.

Deskundigheidsbevordering is mogelijk, b.v. op de volgende aspecten:

- sensibiliteit om waardevraagstukken in het curriculum en in begeleiding naar voren te halen;
- sensibiliteit om de 'life events' of 'basiservaringen' voor waardestimulering te onderkennen;
- sensibiliteit om moreel kritische situaties te signaleren;
- presentie;
- houding en methodiek voor dialoog.

Vakmanschap_

Vanuit de missie en de kernwaarden van Landstede gaat het in vakmanschap om dialoog, zingeving, waardenreflectie en vorming.

Onderwijs, kinderopvang, welzijn en kringloop zijn stuk voor stuk hoogst waardengerichte en waardengestuurde werkvelden. Waarden leggen we uit als met gevoelens beladen principes, die het handelen van mensen zin en richting geven. Leerkrachten en mensen in andere sociale beroepen zijn zich (volgens onderzoek) zeer bewust van deze waardevormende invloed. Zij zien onderwijzen en ander (ped-)agogisch handelen ook altijd als 'opvoedend (onder)wijzen'. Zij dragen willens en wetens in hun dagelijks functioneren bij aan de vorming van b.v. medemenselijkheid, eerlijkheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid.

Logisch vervolg op deze vaststelling is dat de 'vakman' altijd op twee benen loopt; het vakmanschap wordt bepaald door competenties enerzijds op het gebied van vakinhoud en didactiek, anderzijds op het terrein van dialoog, zingeving, waardenreflectie en vorming. Zingevend en dialogisch vakmanschap geeft aan dat medewerkers in staat zijn dilemma's die raken aan zingeving en moraal of ethiek op een (ped-)agogisch verantwoorde manier aan de orde kunnen stellen.

Bij de vormgeving van waardengericht leren, leven en werken heeft elke medewerker van Landstede een eigen verantwoordelijkheid. Voor medewerkers met een (ped)agogische opdracht geldt dat zij een spilfunctie en in meerdere opzichten een voorbeeldfunctie hebben. Waardenbewust strategisch beleid van de instelling, de eenheid en het team zorgen ervoor dat de 'leerkracht' niet alleen als materiedeskundige, maar ook als (ped-)agoog goed kan functioneren. Immers de leerkracht burgerschap of de coach kan niet in zijn eentje (= 'bowling alone') de waardengerichte missie van Landstede torsen.

Het Platform Identiteit heeft werkvormen ontwikkeld om aan de slag te gaan met waarden in het team of in de eenheid. De bundel 'Waarden werken in teams' zijn bedoeld als een hulpmiddel voor teams en eenheden om het gesprek te voeren over de waarden van Landstede en over de manier waarop waarden van betekenis zijn en herkenbaar worden in het werk.

Een team maakt tijd vrij om stil te staan bij meer dan de snelle en maakbare werkelijkheid. Waar draait het om in je werk? Waar loop je warm voor en andersom: wat laat je koud? Ben je van 'regel is regel' of vind je dat je van die regels af kunt wijken in bijzondere situaties? Staat in de begeleiding van studenten hun persoonlijk wel en wee voorop, of het behalen van een kwalificatie? Wat verwacht je van je collega's en van je leidinggevende? Wat maakt je werk zinvol of van betekenis?

Zo ontstaat ruimte voor het stellen van 'trage vragen'. Die 'trage vragen' kunnen gaan over waarden en over ontkenning van waarden, bij voorbeeld over morele moed, kwetsbaarheid, aandacht, vernedering, veiligheid, falen, onrecht, zelfvertrouwen en verbinding in onze dagelijkse omgang met deelnemers, met elkaar en met leidinggevenden. Het team komt daarmee ook toe aan een nadere kennismaking of meer nog: aan een intensere ontmoeting op het snijvlak van persoonlijk en professioneel leren, leven en werken en aan de ontdekking van gedeelde waarden en drijfveren.

De uitwisseling in teams over de waarden van Landstede en van teamleden, over waardenbewuste (ped-)agogische verantwoordelijkheid en over de manier waarop die waarden werken leidt idealiter tot een 'waardenmanifest'. Een team verwoordt daarin welke waarden voor het team van het grootste gewicht zijn en hoe die waarden van betekenis zijn voor het werk van het team. Deze verwoording maakt het mogelijk om na verloop van tijd te tonen en te vertellen op welke wijze die waarden 'werken' in het team.

Dit waardenmanifest wordt vervolgens een belangrijke grondslag voor het teamplan. Daarmee liggen de waarden van Landstede en van het team ook aan de basis van de plancyclus; van beleidsrijke begrotingen, kaderbrieven en teamplannen en van de kwaliteitscyclus. Zo komen waarden 'werkend' terug in het werk; in ons professioneel

gedrag, in de communicatie met deelnemers, collega's, ouders en andere relaties, in de resultaten of opbrengsten van team, eenheid of instelling.

Landstede heeft hoge verwachtingen ten aanzien van de competenties van medewerkers op het gebied van dialoog, zingeving, waardenreflectie en vorming. Daar hoort specifieke deskundigheidsbevordering bij.

Het gaat daarbij om een breed scala aan aandachtsvelden, van levensbeschouwelijke authenticiteit tot morele moed, van oog voor persoonlijke en existentiële dilemma's of basiservaringen tot aandacht voor maatschappelijke ontwikkelingen. Landstede heeft nog geen (ped-)agogische, waarde(n)gerichte en socialiserende huisstijl.

Deskundigheidsbevordering is mogelijk, b.v. op de volgende aspecten:

1. methodieken voor waardengericht en inspirerend coachen en begeleiden;
2. (geleide) intervisie of collegiale consultatie; uitwisseling over 'critical incidents' en zaken die raken aan morele moed, zodat die geen privé incidenten of 'bowling alone' blijven, maar doorwerken in teambeleid en beleid van de eenheid en Landstede.

Verantwoording

De eenheden en teams gaan de komende jaren explicieter in kaart brengen op welke wijze zij invulling kunnen (gaan) geven aan het waardegericht werken in hun organisatie, b.v. door het vaststellen van een zogenaamd waardenmanifest als startpunt voor het jaarlijks op te stellen teamplan.

In de aanpak van Leren, Loopbaan en Burgerschap (LLB) in het mbo zijn de kernwaarden van Landstede vervlochten in de ontwikkelde trajectlijnen en leerwerkprestaties. Daarmee wordt invulling gegeven aan het 'bijzondere' van ons bijzonder onderwijs.

Deze waardengedragen ontwikkelingen willen en moeten we zichtbaar maken en verantwoorden.

Deze verantwoording naar derden - ouders, inspectie, stagebedrijven, overheden, enz. - willen we niet zien als weer een controlemiddel. Verantwoording van waardengericht onderwijs zien we vooral als een hulp- en leermiddel om de doelen en prestaties op waardengebieden transparant en voor alle betrokkenen herkenbaar te maken en om te laten zien dat we ook op dit gebied hoogwaardig werk afleveren. Dit etaleren is ook van belang voor onze beroepstrots.

De komende jaren gaan teams en eenheden m.b.v. door de Federatie Christelijk mbo ontwikkelde (narratieve) instrumenten vanuit de Landstedemissie en kernwaarden school- of opleidingseigen kwaliteiten in kaart te brengen en verantwoorden met behulp van (ook externe) auditoren volgens de ook in federatieverband ontwikkelde methodiek 'Werkende Waarden'.

Wil beleid volgens Landstede's missie waarde(n)vol zijn dan moet het altijd langs bovenstaande vier stappen zijn ontwikkeld. Dan kan het later op zijn waarde(n)volheid worden verantwoord, beoordeeld en worden bijgesteld. Nu is er één probleem, nl. dat "waarden" zich lastig laten meten. Het bekende controllers adagium 'meten is weten' gaat hier niet op.

De waardenkant laat zich wel heel goed verantwoorden op zogenaamde narratieve manieren: een fototentoonstelling, film, toneel, boekje, een rondetafelgesprek met leerlingen, interviews, enz. Het gaat om verhalende vormen, waarin op intersubjectieve wijze de waarde(n)kant in ons werk betekenisvol aan het licht komt en verantwoord wordt.



Uitdagingen 2011 / 2012:

- Elk team maakt actief werk van waardenvol leren, werken en leven.
- Elk team raakt betrokken bij de 24-uursconferentie Identiteit van de Landstede Groep in Fredeshiem.
- Elk team ontwerpt een *waardenmanifest*, gevoed vanuit een onderlinge dialoog over de innerlijke drijfveren en zingeving van de teamgenoten zelf in relatie tot missie en kernwaarden van Landstede.
- Dit waardenmanifest wordt gekoppeld aan het meer kwantitatieve en resultaatgerichte teamplan en daarmee aan de beleidscyclus.
- Het nieuwe team mbo-auditoren audit niet alleen op de kwantitatieve kant, maar ook op het auditten van de kwalitatieve kant; '*werkende waarden*'.
- Leidinggevendenden maken nieuw beleid volgens de vierstappen methodiek van '*werkende waarden*': 1) waarden en visie bewust benoemen, 2) daarmee beleid ontwerpen, 3) uitvoeren, 4) evalueren en terugkoppelen naar 1) waarden en visie, 2) beleid bijstellen, enz.

*Nieke Jansen en
Henk van der Mark,*

*Programmamanagers identiteit Landstede
Zwolle, februari 2011*

e-mail: njansen@landstede.nl en/of hvandermark@landstede.nl
website: www.landstede.nl