

## Samenwerkingsculturen

### De politiek-familiale cultuur

Scholen waarvan de schoolleider zwak is of zich niet bewust is van het effect van een goede samenwerkingscultuur, hebben vaak een politiek-familiale cultuur, die weinig constructief in samenwerken is en de groei van mensen belemmert.

Bij een dergelijke cultuur gaat het aan de ene kant om macht en invloed (politiek) en aan de andere kant om de omgang tussen mensen prettig houden (familiaal). 'De lieve vrede bewaren' is belangrijker dan elkaar aanspreken. Wordt de externe sturing door de overheid en het bestuur op scholen sterker, dan wordt het politieke aspect in het team groter en komt daardoor het familiale aspect onder druk te staan. De school vindt dat de vernieuwingen van buitenaf opgelegd worden en dat het niet meer zo gezellig is als vroeger. De schoolleider zit tussen twee vuren in en probeert te schipperen. Sommige leerkrachten gaan in oppositie, anderen trekken zich terug binnen het eigen kringetje op school of zonderen zich geheel af.

De politiek-familiale cultuur is vaak een mix van types leerkrachten. We kunnen de groepsdynamiek van deze cultuur in beeld brengen met een dierenmetafoor en de groepsdynamische cirkels.



De dieren krijgen op grond van hun eigenschappen een plek in de cirkels. We zien nu een verband tussen leerkrachttype en schoolcultuur. Door de cirkels verder onder te verdelen in een wij- en ik-veld, zien we positieve en negatieve houdingen ten aanzien van samenwerking en afstemming. Dit betekent niet dat leerkrachten in het ik-veld nooit kunnen of willen samenwerken; sommigen kiezen in deze cultuur voor hun eigenbelang, omdat ze anders ten onder gaan.

- De schoolleider is passief of afwezig. Hij weet vaak niet wat te doen en probeert het gezellig te houden. Dit wordt gesymboliseerd door een leeuw die terugblijkt maar niet vooruitkijkt.
- In de blauwe cirkel staan de type 1-leerkrachten. Zij zijn niet geschikt om een groep goed aan te sturen en les te geven. De struisvogel (-1 type) krijgt in deze cultuur alle ruimte om het eigen onvermogen te verbloemen. Problemen worden aan anderen toegeschreven. Het schaap (+1 type) loopt verdwaasd rond, maar wil het wel zo goed mogelijk doen.
- In de rode cirkel staan de type 2-leerkrachten: de professionals, met (potentieel) de capaciteit om een goede groepsleerkracht te zijn.
  - De poes en de vos zijn beide -2 types. De poes trekt zich terug en heeft een teflonvacht, waar alles van afglijdt. De vos zoekt medestanders om vervelende zaken tegen te houden of terug te draaien.
  - De bevers (+2 type) zijn gericht op samenwerking en hebben in deze cultuur alle energie nodig om hun hoofd boven water te houden. Zij zijn gevoelig voor stress en overbelasting.
  - De leeuw (+2 type) heeft wel last van de cultuur, maar heeft voldoende power om overeind te blijven en met energie te blijven lesgeven.

- In het groene veld vinden we type 3-leerkrachten. De giraffe (+3 type) werkt hard, maar krijgt klappen als hij probeert de school uit het moeras te trekken. Het zwakke leiderschap samen met de politiek-familiale cultuur is een ideale voedingsbodem voor het nijlpaard: het -3 type. Deze leerkracht is een rebel, die de eigen werkwijzen wil behouden en vernieuwing blokkeert. Hij is goed in politieke spelletjes en het sluiten van bondjes, spreekt graag namens anderen en is vaak de spreekbuis van de oppositie. Vossen zoeken graag samenwerking met het nijlpaard.

### De directief-bureaucratische cultuur

Een politiek-familiale cultuur kan zich ontwikkelen naar een directief-bureaucratische of naar een professionele lerende cultuur. Komt er een sterke directeur binnen met een persoonlijkheidsscore van +31 of +32, dan kan deze de politiek-familiale cultuur omvormen naar een sterke en efficiënte organisatie, waarin leerkrachten afgerekend worden op hun resultaten. Hierbij staat beheersing en controle vanuit de leiding voorop. Deze directief-bureaucratische cultuur is weliswaar te verkiezen boven de politiek-familiale cultuur, maar heeft ook nadelen: de horizontale autoriteit binnen de school komt te weinig tot ontwikkeling en door de directieve aansturing en controle neemt de bureaucratische ballast toe. Het onderwijs in deze cultuur blijft vaak multi-intensief.

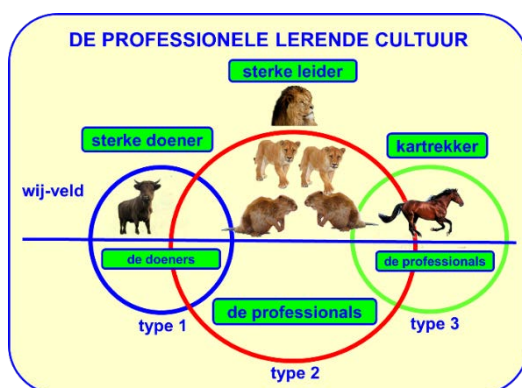
### De professionele lerende cultuur

In de literatuur circuleren verschillende namen voor dit type cultuur, zoals professionele cultuur, professionele organisatie, professionele lerende organisatie, lerende onderwijsgemeenschap enzovoort. Groepsdynamisch onderwijs kiest voor de naam professionele lerende cultuur. Het woord cultuur geeft aan dat het onderwijs vormgegeven wordt vanuit bepaalde waarden en normen. Een groepsdynamische school is een gemeenschap die bepaalde waarden uitdraagt.

We verwijzen voor verdere verdieping naar *De professionele cultuur in onderwijsorganisaties* van Alex C. van Emst, uit 1999. Dit boekje leest erg prettig en is nog altijd actueel. Eric Verbiest noemt de professionele lerende cultuur professionele leergemeenschappen. Hierbij spelen collectieve leerprocessen een belangrijke rol.

Hieronder wordt de professionele lerende cultuur verbeeld met dezelfde dierenmetafoor als bij de politiek-familiale cultuur. Opvallend is dat het beeld veel rustiger is. De bevers zitten beter in hun vel; het schaap is getransformeerd naar een os; de leeuwinnen kunnen hun kracht beter inzetten (de kartrekker mag echt een kar trekken). De leider kijkt vooruit, is koersvast, gericht op groei en versterking van de horizontale autoriteit.

Groepsdynamisch onderwijs noemt dit een Sterk Team. Met behulp van de aanpak Sterk Team kan elke groepsdynamische school dit realiseren op voorwaarde van sterk leiderschap.



DE DIEREN VAN DE PROFESSIONELE CULTUUR		
 <p><b>De os</b> Is volgbaar en een harde werker. "een sterke doener"</p>	 <p><b>De leeuw</b> Werkt samen en komt krachtig op voor haar welpen. "de professional"</p>	 <p><b>Het renpaard</b> Loopt voorop en toont kracht en enthousiasme "de professional en kartrekker"</p>
 <p><b>De bever</b> Werkt samen en is een harde werker. "de professional"</p>		